



**Inês da Fonseca
Dias**

**A influência de género dos quadros de gestão
empresarial no desempenho financeiro: uma
comparação entre Portugal e Espanha**



**Inês da Fonseca
Dias**

**A influência de género dos quadros de gestão
empresarial no desempenho financeiro: uma
comparação entre Portugal e Espanha**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia – Ramo Finanças, realizada sob a orientação científica da Doutora Mara Teresa da Silva Madaleno, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho
Professor Associado C/ Agregação, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Elisabete Fátima Simões Vieira
Professora Coordenadora S/ Agregação, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Mara Teresa da Silva Madaleno
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

"Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, pois cada pessoa é única, e nenhuma substitui outra. Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito; mas não há os que não levam nada. Há os que deixam muito; mas não há os que não deixam nada. Esta é a maior responsabilidade de nossa vida e a prova evidente que duas almas não se encontram ao acaso."

Saint-Exupéry

Esta dissertação não é apenas o resultado de um empenho individual, mas sim, é fruto de um conjunto de esforços e estímulos que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil alcançar o fim desta etapa, que representa um importante marco na minha vida pessoal e académica. Desta forma, manifesto a minha enorme gratidão a todos os que estiveram presentes e que tornaram tudo isto possível.

À minha orientadora, Prof. Doutora Mara Madaleno, pela forma como me orientou, pelo entusiasmo e motivação. É de igual modo importante referir, ainda, a disponibilidade sempre manifestada, o seu apoio e confiança. Gostaria de agradecer à minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã. Obrigado pelos valores transmitidos e pelo apoio que sempre me deram.

Ao meu namorado, e melhor amigo, não há como agradecer todo o apoio, carinho e dedicação com que todos os dias me brindas. A paciência e ajuda que me deste na elaboração desta dissertação foi preciosa. Obrigada por acreditares em mim quando nem eu mesma acreditava!

Aos amigos que sempre estiveram por perto, nas alegrias e nas lamentações, em especial à Elisabete, minha companheira de mestrado, à Marisa e à Cátia, minhas amigas de infância que me apoiaram em todos os momentos e marcaram de uma forma muito especial este percurso.

Por fim, queria agradecer à Universidade de Aveiro, em especial a todos os professores pelo conhecimento transmitido ao longo destes 5 anos.

palavras-chave

Género, Estrutura Organizacional, Segregação de Género, Diversidade de Género, Quadros de Administração, Desempenho, Mulher, Disparidade

resumo

A questão do género é um tema em debate na atualidade e assume um lugar imprescindível nas organizações. O presente estudo tem por objetivo apresentar a reflexão sobre diversas abordagens teóricas e consequente aplicação prática das mesmas. Estas abordagens são referentes à diferenciação de género nas estruturas organizacionais, no que respeita ao acesso a cargos de poder e de autoridade quando remetidos ao desempenho financeiro das empresas cotadas, na bolsa de Portugal e Espanha, para o período compreendido entre 2010 e 2016.

Para o efeito serão discutidas diferentes perspetivas que visam a explicação da segregação de género nestas duas áreas. A existência de diversos níveis de explicação remete-nos para a complexidade do fenómeno, que se mantém atual, não obstante o desenvolvimento de políticas de igualdade entre homens e mulheres no mundo laboral.

Como instrumento de recolha de dados, recorreu-se a dois conjuntos de dados distintos, correspondentes a Portugal e Espanha. Para investigar o caso português avaliaram-se 32 empresas das 47 que atualmente se encontram cotadas na bolsa de Lisboa, enquanto para o caso espanhol, teremos cerca de 72 das 166 empresas cotadas na bolsa de Madrid.

O número apresentou-se reduzido devido à limitação da informação encontrada. Neste estudo recorreu-se a diversas variáveis tais como o ROA, ROE, Q de Tobin, solvabilidade, autonomia financeira e ainda o índice de Shannon, de Blau e a composição do Conselho de Administração.

Após a análise dos dados recolhidos, denota-se que a maioria das empresas não tem nenhuma mulher nos seus quadros de administração e as que têm, têm-nas em número francamente minoritário. Veja-se pela constatação de que em Portugal apenas 4 das 32 empresas analisadas conta com uma mulher presidente, enquanto em Espanha, apenas 2 empresas são lideradas por uma mulher. Durante o período analisado pode-se ainda constatar que a diversidade de género (medido pelo número de mulheres e/ou a sua percentagem) não tem impacto no desempenho financeiro da empresa (medido pelo ROA, ROE, autonomia financeira, solvabilidade ou Q Tobin).

keywords

Gender, Organizational Structure, Gender Segregation, Gender Diversity, Administration Boards, Performance, Women, Disparity

abstract

The issue of gender is a topic in discussion today and assumes an indispensable place in organizations. The present study aims to present the reflection on several theoretical approaches and consequent practical application of them. These approaches refer to gender differentiation in organizational structures regarding access to positions of power and authority when referred to the financial performance of listed companies on the Portuguese and Spanish stock exchanges for the period between 2010 and 2016.

For this purpose, different perspectives will be discussed to explain gender segregation in these two areas. The existence of different levels of explanation points us to the complexity of the phenomenon, which remains current despite of the development of gender equality policies in the world of work.

As a data collection instrument, two different data sets were used, corresponding to Portugal and Spain. In order to investigate the Portuguese case, 32 companies out of 47 that are currently listed on the Lisbon stock exchange were evaluated, while in the case of Spain, we will have about 72 out of 166 companies listed on the Madrid stock exchange.

The number was reduced due to the limited information found. In this study, we used several variables such as ROA, ROE, Tobin's Q, solvability, financial autonomy and also the Shannon index, that of Blau and the composition of the Administration Board.

After analyzing the data collected, it is noted that most companies do not have any women in their management and those who have them, have them in a relatively minority number. It can be seen from the fact that in Portugal only 4 of the 32 companies analyzed has a woman president, while in Spain, only 2 companies are led by a woman. During the analyzed period, it can be seen that gender diversity (measured by the number of women and / or their percentage) has no impact on the company's financial performance (measured by ROA, ROE, financial autonomy, solvency or Tobin's Q).

Índice

Índice Figuras.....	iii
Índice tabelas	iv
Lista Acrónimos e Siglas	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Género	3
2.1.1. Contextualização de género	3
2.1.2. Estereótipos de Género	4
2.1.3. Enquadramento Legislativo sobre Igualdade de Género nos Quadros da Gestão Empresarial	7
2.1.3.1. Contributos da União Europeia para a igualdade de Género	8
2.1.3.2. Contributos de Portugal para a igualdade de Género	9
2.1.3.3. Contributo de Espanha para a Igualdade de Género	12
2.1.4. Género e Contexto empresarial	13
2.1.4.1. Cultura e Clima Organizacional	13
2.1.4.1.1 O recrutamento e a divisão sexual do trabalho	15
2.1.4.1.2. Progressão na Carreira	17
2.1.4.1.3 Fenómeno do Teto de Vidro	18
2.1.4.1.4 Remuneração	19
2.1.4.2. Empresas a favor da igualdade de oportunidades?	20
2.1.5. A influência de género dos quadros de gestão empresarial no desempenho financeiro	22
2.2. Análise da Composição do Tecido Empresarial	23
2.2.1. Portugal	25
2.2.2. Espanha	26
2.2.3 Análise Comparativa	26
2.3. Indicadores de Desempenho	27
2.3.1. Indicadores de Desempenho Não Financeiro	28
2.3.2. Indicadores de Desempenho Financeiros	29
2.4. Comparação face à União Europeia	30
2.4.1. População Ativa	31
2.4.2. Taxa de Atividade	31
2.4.3. Taxa de Emprego	32
2.4.4. Disparidade Salarial	33
3. Metodologia e Dados.....	35
3.1. Objetivo de Estudo	35
3.2. Definição das Hipóteses	36
3.3. Definição das Variáveis	36

3.3.1. <i>Variáveis Dependentes</i>	37
3.3.1.1 Rácio de Desempenho.....	37
3.3.1.1.1. Return on Assets (ROA).....	37
3.3.1.1.2 Return on Equity (ROE).....	37
3.3.1.5. Q de Tobin (QT)	37
3.3.1.2. Rácio Financeiro.....	38
3.3.1.2.2. Solvabilidade (SL)	39
3.3.2. <i>Variáveis Independentes</i>	39
3.3.2.1. Índice de Blau e Índice de Shannon	39
3.3.2.2. Conselho de Administração (CA)	40
3.4. <i>Modelo</i>	40
4. <i>Análise Descritiva</i>	43
4.1. <i>Portugal</i>	43
4.2. <i>Espanha</i>	49
5. <i>Resultados Empíricos</i>	57
5.1. <i>Estatística Descritiva</i>	57
5.1.1. <i>Portugal</i>	57
5.1.2. <i>Espanha</i>	57
5.2. <i>Análise de Correlações</i>	58
5.2.1. <i>Portugal</i>	58
5.2.2. <i>Espanha</i>	60
5.3. <i>Dados em Painel (Regressão Linear)</i>	61
5.3.1. <i>Portugal</i>	61
5.3.2. <i>Espanha</i>	62
6. <i>Conclusões</i>	65
<i>Referências</i>	69

Índice Figuras

Figura 1: Modelo Tridimensional.....	6
Figura 2: “As diferentes interações subjacentes à promoção do espírito”	24
Figura 3: População Ativa por sexo em 2016 (%)	31
Figura 4: Taxa de Atividade Total e por Sexo em 2016 (%)	32
Figura 5: Taxa de Emprego Total e por Sexo em 2016 (%)	33
Figura 6: Disparidade Salarial entre 2010 e 2016 (%)	34
Figura 7: Segmentação de Empregados em Portugal (%)	43
Figura 8: Conselho de Administração em Portugal (%).....	44
Figura 9: Avaliação do Indicador de Desempenho ROA em Portugal (%).....	45
Figura 10: Avaliação do indicador de Desempenho ROE em Portugal (%)	46
Figura 11: Autonomia Financeira verificada nas Empresas Portuguesas (%).....	47
Figura 12: Solvabilidade observada nas Empresas Portuguesas (%).....	47
Figura 13: Avaliação do Q de Tobin das Empresas Portuguesas.....	48
Figura 14: Índice de Blau e Shannon em Portugal.....	49
Figura 15: Segmentação de Empregados em Espanha (%).....	50
Figura 16: Composição do Conselho de Administração em Espanha (%).....	51
Figura 17: Avaliação do Indicador de Desempenho ROA em Espanha (%).....	51
Figura 18: Avaliação do Indicador de Desempenho ROE em Espanha (%)	52
Figura 19: Autonomia Financeira das Empresas em Espanha (%).....	53
Figura 20: Solvabilidade observada nas Empresas Espanholas (%).....	53
Figura 21: Avaliação do Q de Tobin das Empresas Espanholas	54
Figura 22: índices Blau e Shannon em Espanha	55

Índice tabelas

Tabela 1 : Contributo de Portugal para a Igualdade de género (CIG 2018)	10
Tabela 2: Contributo de Espanha para a Igualdade de Género (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2018a)	12
Tabela 3: Categorização de indicadores não financeiros	28
Tabela 4: Composição Conselho de Administração	40
Tabela 5: Estatística Descritiva (Portugal)	57
Tabela 6: Estatística Descritiva (Espanha)	57
Tabela 7: Matriz de Correlações (Portugal)	58
Tabela 8: Matriz de Correlações (Espanha)	60
Tabela 9: Resultados da regressão- Dados em Painei (Portugal)	61
Tabela 10: Resultados da regressão- Dados em Painei (Espanha)	62

Lista Acrónimos e Siglas

AEP - Associação Empresarial de Portugal
APAV- Associação Portuguesa de Apoio à Vítima
AF - Autonomia Financeira
ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CA - Conselho de Administração
CIG- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
CITE- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
CMVM-Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CRP- Constituição da República Portuguesa
D- *Dummy*
EM - Estados Membros
EUA- Estados Unidos da América
IB - Índice de Blau
INE- Instituto Nacional de Estatística
IS - Índice de Shannon
LOIEMH- Lei Orgânica para a igualdade efetiva dos homens e mulheres
PIB - Produto Interno Bruto
PME- Pequenas e Médias empresas
QREN- Quadro de Referência Estratégica Nacional
QT - Q de Tobin
ROA - *Return on Assets*
ROE - *Return on Equity*
SEE- Setor Empresarial do Estado
SL – Solvabilidade
TDTI- Programa Todos diferentes, Todos Iguais
UE- União Europeia
U.S.- United States

1. Introdução

“Many business leaders suggested that gender diversity is a driving force for performance” (Comissão Europeia, 2014).

Vivemos num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, onde nem sempre damos a devida atenção a componentes importantes e essenciais para o desenvolvimento das empresas e das sociedades. A discussão sobre género tem alcançado cada vez mais notoriedade, devido à constatação de que se mantêm, ainda hoje, as diferenças historicamente observadas entre homens e mulheres nas múltiplas esferas sociais.

Atualmente, diversidade de género tem sido um tema cada vez mais debatido, tanto a nível social como a nível político. Nos últimos anos têm surgido inúmeros estudos sobre esta diversidade e, mais concretamente, sobre o impacto que esta tem nas organizações, tanto a nível financeiro como a nível social. Assim, é possível identificar que o domínio deste trabalho é atual e pertinente. De acordo com Segador (2011), para obter uma sociedade igualitária atualmente, não é suficiente estar de acordo com o valor democrático da igualdade, é necessário passar da ação para um caminho decisivo, tanto de uma forma individual como num todo.

Com o intuito de aproximar ao objetivo de estudo desta dissertação, há que ter em conta a ideia que a ministra dos estados membros da União Europeia propôs na carta de Roma: *“apesar do reconhecimento jurídico generalizado da igualdade dos direitos das mulheres e dos homens, apesar das políticas de igualdade de oportunidades implementadas nos estados membros, constatamos que a situação das mulheres, todavia, se caracteriza por uma desigualdade, na maior parte dos setores da vida na sociedade. Esta desigualdade pode verificar-se nas instituições e organismos de tomada de decisão, na política, na economia, na vida social e cultural e a nível local, regional, nacional e europeu, onde as mulheres são geralmente minoritárias”* (Europeia, Cimeira 1996, p.5)

“A participação das mulheres na esfera política, social e económica é indispensável ao progresso social. A igualdade de género é um tema de grande atualidade e de grande modernidade devendo fazer parte da agenda política quotidiana. A representação paritária nas instâncias de poder deve ser um objetivo fundamental de todos os governos. A integração das mulheres no processo de decisão é uma exigência da modernidade e uma condição indispensável ao reforço da democracia.” (Estrela, 2008, p.9).

É precisamente a partir desta perspetiva que surgiu a pesquisa bibliográfica para dar resposta à seguinte problemática: “A diversidade de Género nos Quadros de Gestão influencia o desempenho financeiro da empresa?” Tendo por base esta questão, é efetuada a fundamentação da investigação, baseada numa extensa revisão bibliográfica, onde serão abordadas posições teóricas e investigações sobre a premissa, na qual se baseia a investigação. De acordo com a revisão de literatura apresentada no capítulo 2, é possível verificar que não existe consenso sobre o impacto da presença da mulher na performance da empresa. Ainda no capítulo 2, procedeu-se à análise concreta do objeto e objetivo do estudo. Para o efeito, foi efetuada uma vasta pesquisa a nível da União Europeia, com especial foco em Portugal e Espanha, avaliando um conjunto de empresas que se encontram atualmente cotadas nas respetivas bolsas, dando especial ênfase à questão do género e das suas respetivas especificidades.

Relativamente à metodologia utilizada, é de salientar que será realizado um estudo exploratório. Este estudo tem o seu ponto de partida na informação fornecida pela SABI-Bureau van Dijk, na qual foi criada uma base de dados. Assim sendo, foi imprescindível criar uma variável dummy, que assume o valor de 1 sempre que exista uma mulher na presidência ou 0 caso contrário. A informação que serve de base a este estudo refere-se ao período compreendido entre os anos de 2010 e 2016. A amostra é constituída por 104 empresas, sendo que 32 empresas são portuguesas e as restantes 72 são espanholas (empresas cotadas na bolsa de Lisboa e Madrid, respetivamente). Desta forma, no capítulo 3 são apresentados o método adequado para estudar a amostra e a respetiva metodologia aplicada.

No capítulo 4 procede-se à apresentação e análise dos dados e posterior interpretação dos resultados. Por fim, no capítulo 5, serão apresentadas as considerações finais, apontando-se as respetivas limitações.

2. Revisão da Literatura

2.1. Género

2.1.1. Contextualização de género

*“O mundo inteiro é um palco
E todos os homens e mulheres não passam de meros atores
Eles entram e saem de cena
E cada um no seu tempo representa diversos papéis”
William Shakespeare*

A contextualização do conceito de género começou a surgir no final do século XX, aquando da descoberta de novas perspetivas, fundamentadas num panorama teórico, que passa a privilegiar uma efetiva parceria de género direcionada para o contexto da economia, da sociedade e das instituições políticas. Foi, com certeza, a partir desta “construção” que se inspirou o processo analítico da “construção de género” desenvolvida pelos novos estudiosos em substituição dos impasses metodológicos dos meros estudos de caso sobre a temática. A variedade de “métodos construtivos” acompanha assim uma vasta diversidade de metodologias.

Até à década de 70, os conceitos de género e sexo eram usados indiscriminadamente no que diz respeito à distinção entre o lado feminino e masculino. No início dos anos 70, por influência dos movimentos feministas, o género passou a evidenciar aspetos ligados ao sexo biológico e à forma como a sociedade designava condutas, modos e aptidões fundamentais e adequadas aos estereótipos masculino e feminino (Correia, 2009).

Atualmente, o género é distinto de sexo, e embora ambos os conceitos se refiram ao lado biológico do ser humano, estes não podem ser considerados sinónimos, uma vez que focam aspetos diferentes de uma mesma realidade. O sexo compreende-se assim, como sendo uma categoria biológica, que compreende as organizações cromossomáticas químicas e anatómicas dos indivíduos (Giddens, 1997).

Defendendo uma perspetiva semelhante de separação entre sexo e género, Connell (1995) afirma que este último constitui um modo de ordenação das práticas sociais, dando lugar a uma “arena reprodutiva” dessas mesmas práticas.

Segundo Moser (1989), enquanto sexo se refere às categorias inatas do ponto de vista biológico, ou seja, algo relacionado com feminino e masculino, o género diz respeito

aos papéis sociais relacionados com a mulher e o homem. Desse modo, género implica uma relação que, na maioria das vezes, é marcada pela supervalorização do sexo masculino em detrimento do feminino, e, conseqüentemente, as relações de género produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas, de acordo com o seu sexo.

Desta forma, segundo Lorber, Farrell e Society (United States) (1991), Almeida (1995), Giddens (1997) e Kimmel (2000), o conceito de género pode ser definido como um conjunto de símbolos, significados e expectativas associados aos comportamentos dos elementos de cada sexo, inseridos num determinado contexto cultural, que tanto são influenciados, como são influenciadores de práticas e experiências culturais.

Adicionalmente, Connell (1995) acrescenta ainda que esta é uma prática social que constantemente se refere a “corpos e ao que esses corpos fazem”, ou seja, o género existe na medida em que a biologia não determina o social.

2.1.2. Estereótipos de Género

Além da categoria histórica, o conceito de género pode ser empregue também como uma categoria política para analisar a questão da igualdade e da diferença, apontando para uma nova perspectiva de interpretação e transformação da realidade social. A questão da diferença entre o Homem é parte da história da humanidade. Está presente nos mais diversos discursos (filosófico, religioso, biológico/científico, psicológico, antropológico e social), mas é na atualidade que esse tema ganha maior relevância como objeto de análise.

Segundo Pierucci (1990), a certeza de que os seres humanos não são iguais, porque não nascem iguais e como tal não podem ser tratados de formas iguais, foi primeiramente abordada pela direita, mais exatamente a ultradireita do final do século XVIII e início do século XIX, como reação ao ideal de igualdade, fraternidade e solidariedade apregoados pela Revolução Francesa. Sempre existiu uma hierarquia entre os géneros, marcada principalmente pela divisão sexual do trabalho, com as mulheres a terem um papel menor. Esta diferenciação ao longo do tempo conduziu a que a sociedade criasse para cada um dos géneros um papel social diferente, o que levou a que se desenvolvesse uma simplificação desses papéis na forma de um estereótipo de género.

O termo estereótipo deriva de duas palavras gregas *stereo* (rígido) e *tipo* (traço), e refere-se ao termo de “tornar fixo, inalterável” (Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda,

1999). Mediante as ideologias de Rodrigues, Assmar, e Jablonski (2000), este termo designa um sistema de crenças compartilhadas acerca de atributos, geralmente traços de personalidade ou comportamentos usuais, atribuídos a determinados grupos. Este estereótipo é simplificado e facilmente transmitido de geração em geração e tem sido assumido em quase todas as dimensões da vida social dos seres humanos. Nas últimas seis décadas, ocorreram mudanças de relevo na sociedade que começaram a inverter esta hierarquia e a suavizar o estereótipo de género, em especial na divisão do trabalho (Burn, 1995; Shaffer, 2000).

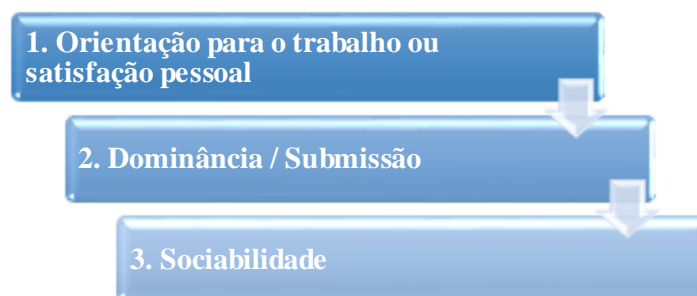
Apesar desta mudança, não se tem conseguido esbater de forma significativa a discriminação da mulher, mantendo-se ainda uma grande assimetria em muitas sociedades. Assim é possível evidenciar uma relação próxima entre os conceitos de estereótipo e género, ainda que os papéis de género sejam definidos como comportamentos e os estereótipos de género sejam identificados como um conjunto de crenças e atitudes sobre a masculinidade e feminilidade (Giddens, 1997).

Quando se analisam os estereótipos de género levantam-se geralmente 2 tipos de questões: uma de foro quantitativo (número de atributos que caracterizam cada uma das categorias de género) e outra de foro qualitativo (conteúdo dessas mesmas categorias). Quanto à primeira questão, Vecchio (2002), considera que o estereótipo masculino era caracterizado por diversos traços (cerca de 29 traços), que formavam o “agrupamento da competência”, podendo destacar a assertividade, firmeza, ambição, competitividade, independência, apetência pelo risco, objetividade e afirmação pessoal. No caso do estereótipo feminino, este era caracterizado por um menor número de traços comparativamente ao masculino, que formavam o “agrupamento da expressividade”, destacando-se a timidez de carácter, passividade, dependência, emotividade, inapetência por situações de risco e inclinação para cuidar dos outros. Estudos anteriores, efetuados em Portugal também já tinham demonstrado esta realidade, apontando um número mais reduzido de traços característicos das mulheres face aos homens (Amâncio, 1989; Neto, e Williams, 1989). A segunda questão a ter em conta relaciona-se com o conteúdo interno de cada um dos estereótipos e tem sido alvo de diferentes concetualizações. A abordagem mais clássica dos estereótipos é baseada na orientação de papéis na família, que associa à mulher um papel expressivo e ao homem um papel assente na instrumentalidade (Stacey e Thorne, 1985).

No entanto, ao longo dos anos foram desenvolvidas outras metodologias mais modernas, das quais se pode destacar o Modelo Tridimensional (Bales, Cohen e

Williamson, 1979), a que se opõem as dimensões instrumental/expressivo, mediante a observação de três temáticas:

Figura 1: Modelo Tridimensional



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à temática número um, da orientação para o trabalho ou satisfação pessoal, ela pode ser traduzida, resumidamente, através de alguns estudos, entre os quais se pode destacar *“a escola continua a ser um espaço de desigualdade social, tanto no que diz respeito ao género como ao nível socioeconómico”*. (Saavedra, 2001, p.89). No entanto, as raparigas, mesmo das classes mais baixas, *“parecem tender a igualar-se aos seus pares, e até por vezes a superá-los, em disciplinas consideradas tipicamente masculinas”*. Podendo destacar-se que *“as raparigas conseguem ultrapassar melhor que os rapazes, as desvantagens do seu nível socioeconómico”* (Saavedra, 2001, p.89).

Quanto à temática número dois, Dominância/Submissão, destaca-se a presença de uma vasta literatura, que remete diretamente para os conceitos de liderança em relação ao género. Eagly e Karau (2002) sugerem que existem três categorias principais que devem ser analisadas, perante esta temática: a) Atitudes em relação a homens e mulheres como líderes; b) Acesso de homens e mulheres a cargos de liderança; c) Avaliações de sucesso para homens e mulheres em cargos de liderança. No entanto, verifica-se que existem diferenças bastante significativas entre homens e mulheres enquanto líderes.

Para dar resposta a tal constatação, Oakley (2000) sugeriu a existência de três classes de teorias/explicações sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres na conquista de posições de liderança. Em primeiro lugar, o autor defende que existem barreiras criadas pelas práticas corporativas que tendem a favorecer o recrutamento, retenção e promoção de homens em relação às mulheres. Os argumentos de que as mulheres não têm a necessária *“experiência de linha”* para cargos superiores, enquadra-se nesta categoria. Em segundo lugar, o autor destaca a presença de causas comportamentais e culturais

relacionadas com estereótipos, poder, e estilos de liderança preferidos. Em terceiro lugar, considera que há argumentos feministas que lidam com questões de poder e influência.

A temática número três, Sociabilidade, é uma das que mais ênfase tem evidenciado na literatura, uma vez que se considera pertinente a reflexão acerca do processo de socialização de homens e mulheres desde a sua infância, e que, evidentemente, ambos passam por diferentes experiências. Segundo Loureiro e Cardoso (2008), os “*rapazes aprendem a competir desde cedo*”, enquanto “*as raparigas são incentivadas a desenvolver atividades onde o espírito de cooperação e a entrega pessoal são vulgarmente invocados, pretendendo-se com isso prepará-las para o papel de mães*”. Powell e Graves (2003) fortalecem a ideia anterior, dizendo que é também através do contacto com os seus pares, pais, escola e até mesmo os media, que as crianças apreendem os estereótipos de género, os traços específicos de cada um e até mesmo os comportamentos que são apropriados para cada sexo.

Deste modo, é possível destacar que ao longo da história da humanidade foram surgindo inúmeras afirmações de superioridade do género, que segundo Vecchio (2002), foram baseadas em estereótipos de género exagerados, ou seja, tendo em conta a promoção da «vantagem masculina», que pressupõe que os homens são inerentemente melhor qualificados para a liderança, focando-se mais na tarefa, sendo menos emotivos e mais diretivos. Atualmente existe um ressurgimento sobre o tema, através da realização de testes empíricos que permitem determinar se as reivindicações de superioridade relativa são válidas ou não, para os dias de hoje. Um estudo recente desenvolvido por Hart et al. (2011) constatou que de uma maneira geral, não existem diferenças significativas entre o estilo de liderança dos homens e o estilo de liderança das mulheres.

2.1.3. Enquadramento Legislativo sobre Igualdade de Género nos Quadros da Gestão Empresarial

Desde o século XIX assistiu-se a uma série de acontecimentos relativos à igualdade de género no âmbito laboral. Vamos destacar os normativos mais recentes, no domínio do direito interno – ordenamentos jurídicos (português e espanhol) - e, no domínio internacional, em especial, no seio da UE.

2.1.3.1. Contributos da União Europeia para a igualdade de Género

Desde a assinatura do Tratado de Roma (1957), a União Europeia tem mantido uma participação ativa na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

No entanto, apesar de várias iniciativas na política da União, continua a registar-se um desequilíbrio nos cargos que implicam posições de tomada de decisão, sejam elas do foro político e/ou económico. A segregação no mercado de trabalho continua a ser documentada com frequência, nomeadamente, no que concerne à remuneração.

Para além de consagrar o direito à igualdade entre géneros, a União Europeia tem vindo a desenvolver um conjunto de políticas no sentido de criar condições para a promoção deste direito, ao mesmo tempo que tenta colmatar algumas dificuldades inerentes aos estereótipos e preconceitos enraizados. Entre estas, importa destacar as seguintes:

I. O Tratado de Amesterdão (1997) e a Cimeira do Luxemburgo (1997), onde foi desenvolvida a Estratégia Europeia para o Emprego. Cada Estado Membro propôs atingir os objetivos aí fixados através da elaboração de planos nacionais de emprego. Nestes planos, um dos principais pilares correspondia à igualdade de oportunidades, com vista à redução das assimetrias de género e a uma maior conciliação entre vida profissional e familiar;

II. A Cimeira de Viena (1999) acrescentou a perspetiva do *Mainstreaming* de género¹, a adotar nas várias políticas da UE;

III. A Cimeira de Lisboa (2000) preconizou o estabelecimento de objetivos quantificáveis (a dez anos) do nível das taxas de emprego: 70% para os homens e 60% para as mulheres;

IV. Diretiva 2002/73, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de setembro, que dita considerações sobre igualdade de tratamento para homens e mulheres no que respeita ao acesso ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira, bem como às condições de trabalho;

V. O Quadro de Ação para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2005), de onde resultaram pareceres sobre a necessidade de se definirem políticas que encorajem

¹ A abordagem integrada da igualdade de género ou *mainstreaming* de género, expressão inglesa, consiste na (re) organização, na melhoria, no desenvolvimento e na avaliação dos processos de implementação de políticas, para que a perspetiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores geralmente implicados na decisão política (noção desenvolvida pelo Conselho Europeu).

os homens a uma maior participação na vida familiar, criando para tal, novos tipos e modalidades de licenças de paternidade e outras medidas que facilitem a conciliação entre vida familiar e profissional;

VI. O Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2011), que pretendeu incentivar os Estados a concretizarem medidas que diminuíssem as assimetrias de género e combatessem os estereótipos no mercado de trabalho, promovessem o maior equilíbrio entre vida profissional e familiar e reforçassem a governação através do *Mainstreaming* de género.

VII. A Diretiva 2010/41/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 7 de julho de 2010, relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam uma atividade independente.

Da análise conjunta destes normativos podemos verificar que o cerne da questão era a de eliminar as barreiras legais, económicas, sociais e culturais, para que qualquer indivíduo pudesse aceder ao mercado de trabalho numa igualdade de oportunidades.

2.1.3.2. Contributos de Portugal para a igualdade de Género

Em Portugal, a partir da década de 70, foram criados vários organismos institucionais com o intuito de garantir a melhoria das condições de vida das mulheres². O Estado é considerado um elemento fundamental na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, com atuações aos mais diversos níveis. Os papéis que este desempenha podem ser agrupados em três grandes áreas: “(1) *através da [ação] governamental em que se definem quadros legais que regem a família e o trabalho;* (2) *a fiscalização e prevenção da discriminação;* (3) *providência e incentivo à criação de serviços de apoio à conciliação da dicotomia trabalho – família, tais como infantários e outros serviços de proximidade. Temos, assim, o Estado como um elemento simultaneamente legislador, fiscalizador e provedor*” (Guerreiro e Pereira, 2006, p.15).

O Estado português é um “Estado Providência” ou social, seguindo o modelo corrente na Europa do Sul, embora seja caracterizado por um sistema social não muito desenvolvido, nomeadamente, no que respeita aos apoios à família e aos trabalhadores. No entanto, apresenta especificidades positivas relativamente aos países do Sul da

² Vide, p. ex. o Grupo de Trabalho para a Participação da Mulher na Vida Económica e Social (1970), a Comissão para a Política Social Relativa à Mulher (1973), que tinha apenas um caráter consultivo, tendo como trabalho o “levantamento das discriminações legais praticadas contra as mulheres e a elaboração das primeiras propostas de alteração no Direito da Família e na Legislação Trabalhista do país” (Silva, 2002 apud Azambuja, Nogueira, e Saavedra 2007).

Europa, referimo-nos ao número elevado de mulheres inseridas no mercado de trabalho a tempo inteiro (Guerreiro e Pereira, 2006).

O marco jurídico decisivo para a igualdade de género, remonta a 1976, com a Constituição da República Portuguesa (CRP) a implicar uma viragem no paradigma, sob a inspiração das orientações e políticas europeias. Desde então, a igualdade de género tem vindo a ser promovida através de um conjunto de instrumentos de política nacional. Podemos destacar os diplomas legislativos presentes na tabela 1.

Tabela 1 – Contributo de Portugal para a Igualdade de género (CIG 2018)

ANO	LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO
2001	<i>Lei n.º 9/2001, de 21 de maio</i>	Diploma que reforça os mecanismos de fiscalização e punição das práticas laborais discriminatórias em função do sexo.
2005	<i>Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto</i>	Artigo 13º (princípio da igualdade) ³ Artigo 47º (liberdade de escolha de profissão e acesso à função pública) ⁴ Artigo 50º (direito de acesso a cargos públicos) ⁵ Artigo 59º (direito dos trabalhadores) ⁶ Artigo 109º (participação política dos cidadãos) ⁷
2006	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/2006, de 10 de março</i>	Diploma que aprova as prioridades estratégicas nacionais por parte do QREN e de todos os programas operacionais, (...) promovendo a igualdade de género.
2007	<i>Portaria n.º 111/2007, de 24 de janeiro</i>	Diploma que cria o Programa Todos Diferentes, Todos Iguais (Programa TDTI).
2007	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007, de 22 de junho</i>	Diploma que aprova o III Plano Nacional para a Igualdade-Cidadania e Género (2007-2010).
2008	<i>Lei n.º 14/2008, de 12 de março</i>	Diploma que proíbe e sanciona a discriminação em função do sexo no acesso a bens e serviços e seu fornecimento.
2011	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, de 18 de janeiro</i>	Diploma que aprova o IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação 2011-2013.
2012	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março</i>	Diploma que determina a obrigatoriedade de adoção de planos para a igualdade em todas as entidades do Setor Empresarial do Estado (SEE).

³ “1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. 2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, (...)”

⁴ “1. Todos têm o direito de escolher livremente a profissão ou o género de trabalho (...). 2. Todos os cidadãos têm o direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, (...)”

⁵ 1. Todos os cidadãos têm o direito de acesso, em condições de igualdade e liberdade, aos cargos públicos. 2. Ninguém pode ser prejudicado na sua colocação, no seu emprego, na sua carreira profissional ou nos benefícios sociais a que tenha direito, em virtude do exercício de direitos políticos ou do desempenho de cargos públicos. 3. No acesso a cargos eletivos a lei só pode estabelecer a inelegibilidades necessárias para garantir a liberdade de escolha dos eleitores e a isenção e independência do exercício dos respetivos cargos.”

⁶ “Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo (...) têm direito: a) à retribuição do trabalho (...); b) a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar; (...)”

⁷ “a participação direta e ativa de homens e mulher na vida política constitui condição e instrumento fundamental de consolidação do Sistema democrático, devendo a lei promover a igualdade no exercício dos direitos cívicos e políticos e a não discriminação em função do sexo no acesso a cargos políticos”.

2013	<i>Resolução da Assembleia da República n.º 41/2013, de 8 de março</i>	Diploma que recomenda ao governo um conjunto de medidas, em matéria de combate às práticas discriminatórias entre homens e mulheres no mundo do trabalho, nomeadamente a disponibilização, na página eletrónica da autoridade para as Condições do trabalho.
2013	<i>Resolução do Conselho de Ministros de 13/2013, de 8 de março</i>	Diploma que aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho.
2013	<i>Resolução da Assembleia da República n.º 46/2013, de 4 de abril</i>	Diploma que recomenda ao Governo a não discriminação laboral de mulheres.
2013	<i>Resolução da Assembleia da República n.º 45/2013, de 4 de abril</i>	Diploma que recomenda ao Governo o combate às discriminações salariais, diretas e indiretas.
2013	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, de 31 de dezembro</i>	Diploma que prova V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-discriminação, 2014-2017
2014	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março de 2014</i>	Diploma que estabelece um conjunto de medidas a adotar para contrariar a tendência histórica de desigualdade salarial penalizadora para as mulheres, tendo em vista alcançar uma efetiva igualdade de género.
2015	<i>Portaria n.º 84/2015, de 20 de março</i>	Diploma que cria e regulamenta a medida de promoção de igualdade de género no mercado de trabalho.
2015	<i>Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março</i>	Diploma que mandata a Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, o Secretário de Estado Adjunto e da Economia e o Secretário de Estado de Emprego para desenvolverem diligências de um compromisso que promova um maior equilíbrio na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração e criação de um mecanismo de apoio para identificação e análise das diferenças salariais entre homens e mulheres.
2017	<i>Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto</i>	Lei que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.

Fonte: Elaboração própria.

A lei nº 62/2017 de 1 de agosto estabelece que no setor público empresarial, a proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não poderá ser inferior a 33,3%, a partir de 1 de janeiro de 2018. Já nas empresas cotadas em bolsa, esse número não poderá ser inferior a 20%, a partir de 1 de janeiro de 2018, e a 33,3%, a partir de 1 de janeiro de 2020.

Ainda assim, “apesar de Portugal ser, de entre os países da União Europeia, um dos que apresenta taxas de emprego feminino mais elevadas”, será necessário insistir na legislação nestes domínios, dado que, segundo Nogueira (2001), a presença das mulheres é ainda sub-representada em vários setores e em especial, nos processos de tomada de decisão.

2.1.3.3. Contributo de Espanha para a Igualdade de Género

Ao contrário do que ocorre em Portugal, Espanha é composta por governos autónomos que regulam, entre outras, as políticas de igualdade de género. De entre os diplomas legais espanhóis, destaca-se a Ley Orgánica 3/2007, de 22 de março, para a igualdade efetiva dos homens e mulheres (LOIEMH), promovendo as seguintes ações: a) Recolher informação estatística preparada pelos órgãos do Ministério e aconselhá-los na sua preparação; b) Elaborar estudos com o objetivo de promover a igualdade entre mulheres e homens nas áreas de atuação do departamento; c) Aconselhar os órgãos competentes do departamento na preparação do relatório sobre o impacto devido ao género; d) Promover o conhecimento do pessoal do departamento sobre o alcance e o significado do princípio da igualdade através da formulação de propostas de ações de formação; e) Assegurar o cumprimento da Lei Orgânica e a efetiva aplicação do princípio da igualdade.

Não obstante, podemos elencar os desenvolvimentos legislativos em todo o território nacional que se apresentam na tabela 2.

Tabela 2: *Contributo de Espanha para a Igualdade de Género (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2018a)*

ANO	LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO
1978	<i>La Constitución Española</i>	(artigo 14º) - proclama a igualdade perante a lei, estabelecendo a proibição de qualquer discriminação por sexo.
2005	<i>Despacho PRE/525/2005, de 7 de marzo</i>	São adotadas medidas para favorecer a igualdade entre mulheres e homens. São estabelecidas ações que contribuem para reduzir a desigualdade em todas as áreas do quotidiano.
2005	<i>La Orden APU/526/2005, de 7 de marzo</i>	Estabelece um conjunto de medidas para eliminar obstáculos existentes e garantir a real igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso e desempenho do serviço público.
2007	<i>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo</i>	Efetivação da igualdade entre mulheres e homens.
2007	<i>Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007</i>	Aprovação do Plano Estratégico de igualdade de oportunidades 2008-2011 ⁸
2011	<i>Resolución de 20 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública</i>	Aprova o I Plano para a Igualdade entre mulheres e homens ⁹ .

Fonte: Elaboração própria.

⁸ Este Plano inspira-se na não discriminação e na igualdade e desenvolve quatro princípios: (i) a redefinição do modelo de cidadania, (ii) a emancipação das mulheres, (iii) a transversalidade da perspectiva de género e (iv) a inovação científica e tecnológica.

⁹ Este Plano está estruturado em quatro eixos fundamentais: diagnóstico, objetivos específicos a serem alcançados, alcance destes objetivos em torno de sete eixos de ação e acompanhamento do Plano.

2.1.4. Género e Contexto empresarial

2.1.4.1. Cultura e Clima Organizacional

Não existe um conceito universal de organização, sendo que atualmente as organizações são consideradas como sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre as diversas variáveis internas e externas. A organização é caracterizada como um sistema composto por indivíduos, que pretendem atingir objetivos onde o trabalho está dividido em tarefas, e onde as atividades se desenvolvem através de estruturas formalizadas e hierarquizadas com uma determinada permanência no tempo.

A cultura é concebida como *“um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem as suas atividades”* (Zanelli, Borges-Andrade, et al., 2014, p.416).

Da mesma forma, a cultura organizacional é influenciada por vários fatores, tais como, os seus fundadores, a sua atividade, os seus dirigentes atuais e o espaço geográfico no qual a empresa está instalada. Assim, a cultura de uma organização pode ser delineada através de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional (Barbosa, 1996; Freitas, 1999; Souza, 1982).

Por outras palavras, pode-se afirmar que toda a organização, em qualquer ramo de atividade ou área de atuação, possui uma cultura própria que esboça o seu próprio ambiente e as suas relações sociais.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade, et al. (2014), a cultura pode ser compreendida a partir de algumas características da organização, tais como: *layout* da instituição, maneira como os funcionários se vestem, código de ética da empresa, declaração da visão, missão e valores, entre outros aspetos.

A partir destes conceitos, é possível fazer uma reflexão sobre as relações de género dentro do espaço organizacional. Segundo Alcañiz (2004), as instituições que fazem parte do contexto vivencial do indivíduo são elas próprias instituições com género específico, reproduzindo diferenças e desigualdades entre homens e mulheres através da criação de padrões normativos de género, expressando uma lógica institucional relacionada com o género, que reproduz as relações de género entre homens e mulheres e a ordem de hierarquia e poder.

Por exemplo, Reskin (1993) e Baunach (2002) expõem a presença de uma segregação de género elevada no mercado de trabalho, alimentada por práticas e

assunções discriminatórias. Esta segregação constitui a característica fundamental de desigualdade de género, quer em termos económicos quer em termos sociais na construção da identidade de género (Cohen, 2004). Sendo assim, estas desigualdades são observadas a vários níveis como no recrutamento e na divisão sexual do trabalho, na progressão na carreira, no fenómeno do “Teto de Vidro¹⁰” e na remuneração.

Apesar de cada vez mais mulheres quebrarem as barreiras para ocuparem funções em postos mais elevados nas estruturas organizacionais, muitas profissões continuam a ser dominadas por apenas um dos géneros (Baunach, 2002). Mesmo nas profissões maioritariamente femininas, como as ligadas à saúde e ao ensino, observa-se que os cargos de gestão são ocupados por homens. Por exemplo, a profissão de enfermeiro poderá ser vista como requerendo determinadas características aparentemente femininas, nomeadamente a empatia e a prestação de cuidados (Simões e Amâncio 2004).

A literatura apresenta inúmeros estudos que se inserem em diferentes níveis de análise – individuais, institucionais e sociais, e que procuram explicar as desigualdades de poder entre homens e mulheres nas estruturas organizacionais.

De um modo geral, verificamos que as estruturas organizacionais são instituições que operam numa ideologia “enviesada”, diferenciando os indivíduos e criando desigualdades entre eles com base no género que representam. Estas desigualdades relacionam-se, por exemplo, com o acesso a cargos de poder, com as políticas de recrutamento e com a remuneração de funções masculinas e femininas. No fundo, acaba-se por aceitar que as desigualdades de género estão relacionadas com a predominância de “modelos masculinos” na delineação das estruturas organizacionais, conferindo vantagens aos homens. As mulheres, por outro lado, deparam-se com vários obstáculos quando procuram integrar-se numa estrutura social (Steinberg, 1992).

Assim, enquanto continuarem a predominar “modelos masculinos” nas estruturas sociais e organizacionais, as mulheres tenderão sempre a ser isoladas e remetidas para o espaço privado (lar e família). Desta forma, percebe-se que a desigualdade de género ao nível organizacional é uma realidade recorrente.

¹⁰ Conceito explicado mais à frente nesta dissertação.

2.1.4.1.1 O recrutamento e a divisão sexual do trabalho

Qualquer organização necessita de uma variedade de recursos (quer humanos, quer materiais) para sobreviver. Embora a divisão sexual do trabalho tenha sido objeto de trabalhos precursores em diversos países, foi na França, no início dos anos 70, sob o impulso do movimento feminista, que surgiu uma onda de trabalhos que rapidamente assentariam as bases teóricas desse conceito (Hirata et al., 2008). Foi primeiramente utilizado por etnólogos para designar uma repartição complementar das tarefas entre homens e mulheres nas sociedades que estudavam.

A divisão sexual do trabalho, na sua forma mais simples, consiste numa afetação de determinados tipos de trabalho a certas categorias de pessoas (Connell, 1987; Wharton, 2000). Segundo Connell (1987) este tipo de divisão constitui uma estrutura social na medida em que a afetação se torna num constrangimento nas práticas posteriores. Em primeiro lugar, a decisão prévia do trabalho torna-se uma regra social, colocando pessoas em diferentes funções. Pode-se verificar que diversas profissões tendem a concentrar um elevado número de mulheres ou de homens, sendo rara uma distribuição equitativa (Vallas, Finlay e Wharton, 2009).

De acordo com Oliveira e Amâncio (2002) existe uma clara divisão sexual das ocupações. As mulheres tendem a concentrar-se em profissões que coincidem com o estereótipo tradicional de feminilidade, enquanto os homens podem desempenhar qualquer profissão, obtendo até maior sucesso em termos salariais e de progressão na carreira, mesmo em ocupações tipicamente femininas. A divisão sexual do trabalho parece ser, assim, o resultado de sistemas socioeconómicos e de determinadas condições históricas e ideológicas, em vez de um fenómeno natural (Simões e Amâncio, 2004).

Tal como refere Connell (1987), a diferenciação de género por meio de competências e do nível educacional constitui uma característica geral de interface entre o sistema de educação e o mercado de trabalho. É através destes mecanismos que a segregação sexual do trabalho é transformada numa divisão do trabalho aparentemente técnica, resistente às mais diversas estratégias de anti discriminação, tornando-a um poderoso sistema de constrangimentos sociais. Neste sentido, a divisão sexual do trabalho não poderá ser vista como uma estrutura em si própria, mas como uma parte de um padrão mais abrangente, um sistema de produção, consumo e distribuição estruturado com base no género.

De acordo com Bygren e Kumlin (2005), a segregação de género nas organizações provém de uma diferenciação de género nas próprias profissões, tornando-se assim um fator exógeno e exterior à organização. Ou seja, a contratação diferencial de homens e mulheres para o desempenho de uma determinada função depende da proporção de ambos os géneros disponíveis no mercado de trabalho.

Para que as práticas de igualdade de oportunidades sejam asseguradas, alguns elementos devem ser tomados em consideração no que diz respeito ao processo de recrutamento. No processo de recrutamento, a descrição dos requisitos necessários à nova função a desempenhar não deve mencionar diferenciação de sexo e cada anúncio, ou boletim de recrutamento deve salvaguardar-se contra qualquer estereótipo de raça ou género. No que diz respeito ao processo da entrevista, todos os que as realizam devem ter formação adequada para tal, assegurando que apenas pessoas devidamente formadas as conduzam, em especial no que diz respeito às entrevistas preliminares, evitando assim qualquer tipo de questão discriminatória e/ou julgamentos baseados no sexo do candidato. Já no que se refere à formação, os responsáveis devem-se assegurar que os colaboradores de ambos os sexos possuem as mesmas oportunidades de participar em programas de formação e desenvolvimento da carreira, evitando critérios de seleção que se baseiem no sexo do participante, procedendo a uma discriminação dos colaboradores do sexo feminino.

Na tendência comportamental das empresas, segundo Melo (2016), é necessário conferir relevância e adotar ações para atenuar a desigualdade existente na contratação de homens e mulheres, descaracterizando tais medidas como a responsabilidade social e encarando-as como necessárias. A entrada das mulheres em massa no mercado de trabalho poderá ser explicada por diversas forças e fatores impulsionadores de ordem económica e social, em que o principal terá sido a redução dos salários masculinos, tornando cada vez mais difícil o sustento da família. A par disto, o aumento das taxas de divórcio e o conseqüente declínio da estabilidade económica feminina terão contribuído para este fenómeno. Pode-se ainda mencionar outros fatores tais como: a alteração da legislação sobre matéria salarial (prevendo a igualdade no pagamento de salários entre homens e mulheres, no seguimento da reformulação do mercado de trabalho), que originou um aumento do número de oportunidades de emprego para as mulheres; e o aumento do nível de educação e do número de mulheres nas faculdades (Alexandra e Vicente, 2013).

2.1.4.1.2. Progressão na Carreira

As mulheres continuam a estar sub-representadas em lugares e, apesar dos esforços para promover a igualdade de género, os resultados ainda não são notórios, nem significativos. A baixa representatividade feminina nos níveis superiores das organizações não é um fenómeno isolado, é um fenómeno do quotidiano e que ocorre mundialmente. A partir de 1970, os estudos de Maume (1999), Wharton, (2000), Vallas, Finlay e Wharton, (2009), Haveman e Beresford (2012) mostraram um maior número de mulheres nos quadros superiores em grandes empresas sobretudo nos finais do século passado (Bertrand e Hallock, 2001). Contudo, este género continua sub-representado nos lugares mais elevados da hierarquia (Shin, 2012).

Do ponto de vista teórico existem 3 explicações para a diversidade de género nas estruturas organizacionais:

✓ Micro (Individual): Este primeiro ponto diz respeito aos estudos que visam explicar a diversidade de género tendo em conta as características individuais, como por exemplo o Capital Humano. Esta característica poderá influenciar as decisões da carreira tomadas pelos indivíduos e segundo Wolf e Fligstein (1979) as mulheres têm menos poder dentro das organizações pois é-lhes atribuído um baixo valor em funções de autoridade. Esta teoria foi altamente contestada por vários investigadores, entre eles Haveman e Beresford (2012) que consideram que os fatores culturais, como os papéis e as normas de cada género, permitem explicar a maior parte das diferenças individuais de cada género. Neste contexto, observa-se uma vez mais a presença de estereótipos, sobre a capacidade de cada género, independentemente da área ou função em questão.

✓ Meso (organizações, profissões e setores de atividade): neste ponto, são várias as teorias que defendem que os membros do grupo que exercem funções de poder nas organizações, estão interessados em manter a sua supremacia e em excluir outros membros que não apresentem semelhanças com eles. Bygren e Kumlin (2005) afirmam que o fator mais importante na segregação dentro de uma organização é a profissão. Ou seja, as mulheres terão maior probabilidade de mobilidade vertical dentro das organizações se a maioria dos candidatos a selecionar forem do sexo feminino. Em contraste, Smith (2002) defende que as políticas organizacionais e os comportamentos do empregador são fatores com um maior poder explicativo para as desigualdades de género no acesso ao poder dentro das organizações.

✓ Macro: A este nível, os principais fatores apontados por diversos autores dizem respeito à região, dimensão da cidade, setor de atividade e ao nível de sindicalização. Smith (2002) refere que existe uma maior probabilidade das mulheres em aceder ao poder nas estruturas organizacionais quando estas se encontram em maioria. Em contrapartida, a diferenciação de género nos cargos superiores pode ser explicada por políticas do governo, pela dimensão e pela idade da organização.

Segundo Hymowitz e Schelhardt (1986), as razões para esta diferença de géneros no mundo do trabalho estão relacionadas com as elevadas taxas de desemprego, rigidez do mercado de trabalho, educação, a decisão de ter filhos e os hábitos (culturais e pessoais).

No que toca a diferenças salariais, estas estão relacionadas com o nível de segregação ocupacional e com a estrutura de salário. As mulheres tendem a trabalhar em ocupações e em indústrias diferentes da dos homens e são penalizadas por causa disso. Como se pode verificar, a diferença de género no acesso a cargos de gestão de topo dentro da organização é um tema muito debatido que tem sido alvo de inúmeras pesquisas. Este fenómeno de diferenciação é designado por Teto de Vidro (*Glass Ceiling*) que se explica no tópico seguinte (Comissão Europeia, 2011).

2.1.4.1.3 Fenómeno do Teto de Vidro

A crescente entrada das mulheres no mercado de trabalho potencia a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre o Fenómeno do Teto de Vidro. A discussão em torno deste fenómeno iniciou-se na década de 80 nos Estados Unidos da América com Morrison et al. (1987) e pode definir-se como uma barreira fina e invisível que as mulheres enfrentam para se manterem competitivas no cenário globalizado.

O fenómeno Teto de Vidro sugere um modelo de discriminação, que considera que a produtividade feminina é menor que a capacidade de produção dos homens, uma vez que, estes estão em plena capacidade de criação e inovação das tarefas exigidas pelo mercado. Dessa forma, as mulheres são subestimadas no contexto organizacional e passam a travar uma batalha para a sua inclusão e permanência no mercado de trabalho. Ou seja, a carreira feminina é dificultada por aspetos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados com o género, e não com a qualificação e competência da mulher (Vaz, 2013).

Partindo da análise de Hymowitz e Schelhardt (1986), ao mundo corporativo, os autores descobriram que o acesso das mulheres ao topo das suas carreiras estava diretamente ligado à cultura da sociedade, e fortemente representada pela cultura corporativa das suas organizações. Para Powell (1988), o fenómeno do Teto de Vidro existente nas organizações, cuja intenção é dificultar ou impedir a ascensão profissional da mulher a postos no alto comando, deve ser foco de estudo, para que se entenda, divulgue e reverta tal situação. Autores como Bateson (1989) e Adair (1999) referem que alcançar o sucesso na carreira feminina é um objetivo mais complexo e variado se comparado com o sexo oposto, pois as mulheres sofrem influências de várias frentes como o emprego e a estabilidade, os conflitos entre maternidade e a profissão, entre outras.

O'Brien (2005) traz outra questão importante para esse contexto: a de que o termo carreira deve ser dividido conforme o sexo dos indivíduos, ideia corroborada por Bernardi e Neves (2015) na constatação de que a divisão social dos espaços masculinos e femininos é assimétrica e hierarquizada. Para eles, existe uma grande diferença em termos ascensionais para homens e mulheres. Steil (1997), Vaz (2013) e Bernardi e Neves (2015) corroboram com esses ideais ao argumentar que a dificuldade de ascensão na carreira feminina está muito ligada a aspetos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados com género e não às competências, capacidades e habilidades da mulher.

Conclui-se então, que entender o fenómeno Teto de Vidro é entender uma parte da história feminina. É preciso apresentar claramente à sociedade que a diferença nos tratamentos é real e que deve ser objeto de mudança, pois só assim se pode conhecer um universo organizacional justo, comprometido com a valorização das relações entre género e com o desenvolvimento.

2.1.4.1.4 Remuneração

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho é ainda sinónimo de diferenças de género no que respeita a resultados/ganhos do trabalho (Estanque e Costa, 2012). Por este motivo, a desigualdade salarial entre os géneros tem sido alvo, nas últimas décadas, de uma considerável atenção por parte dos cientistas sociais (Ribeiro e Magalhães Hill, 1996; Wharton, 2000).

De uma forma geral, as mulheres ganham menos que os homens realizando o mesmo trabalho. As causas para as disparidades salariais entre homens e mulheres são

múltiplas, complexas e muitas vezes interligadas, podendo incluir fatores estruturais, legais, sociais, culturais e económicos, como sejam as escolhas e as qualificações escolares e profissionais, a ocupação profissional, o setor de atividade, as interrupções na carreira, a dimensão da empresa onde se trabalha, bem como o tipo de contrato de trabalho e a duração da “jornada” (CITE, 2018).

As mulheres encontram-se sub-representadas em determinadas profissões e setores de atividade, bem como nas áreas de gestão e em cargos de decisão onde os níveis salariais são mais altos (mesmo em setores nos quais estão relativamente bem representadas). Frequentemente, quer os setores de atividade, quer os empregos nos quais as mulheres predominam, caracterizam-se por serem menos valorizados e mal remunerados.

Apesar das diferenças salariais entre géneros, assumir um carácter transversal, o estudo de Ribeiro e Magalhães Hill (1996), caracteriza-se pela falta de consenso no que respeita a fatores explicativos. Para Smith (2002) a desigualdade de género no acesso a cargos de gestão de topo dentro das organizações, é um fator explicativo da diferença salarial observada entre homens e mulheres.

Smith (2012) concluiu que, contrariamente ao previsto pelo efeito do Teto de Vidro, as vantagens masculinas sobre as mulheres relativamente a salários e benefícios não aumenta à medida que se sobe na hierarquia, mas tende a tornar-se constante nos vários níveis. Segundo o estudo de Shin (2012), de forma a compreender a desigualdade de género no pagamento de remunerações, os resultados revelaram que as desigualdades de género no pagamento de remunerações, são menos acentuadas quando um maior número de mulheres integra o grupo que determina as recompensas salariais dos cargos executivos. Porém, a presença de mulheres em cargos de direção de topo não apresenta relação com as políticas de pagamento de mulheres que ocupam cargos de gestão intermédia.

Não obstante à falta de consenso, segundo Reskin (1993), Cotter et al. (1997) e Mendes (2008) a segregação sexual nas profissões tem sido apontada como o principal fator conducente à desigualdade de género no pagamento de remunerações e a desigualdades no geral.

2.1.4.2. Empresas a favor da igualdade de oportunidades?

A igualdade de oportunidades define-se como uma forma de justiça social que propõe que um sistema é socialmente justo quando todas as pessoas têm basicamente as

mesmas possibilidades de aceder ao bem-estar social e possuem os mesmos direitos políticos e civis. O conceito da igualdade de oportunidades no trabalho pode ser traduzido pelo facto de a empresa não permitir qualquer tipo de discriminação, contra qualquer um dos seus colaboradores em função da sua raça, nacionalidade, sexo, orientação sexual, religião, estado civil ou idade, independentemente de essa discriminação ser direta ou indireta.

Segundo a APAV (2012), discriminação direta tem lugar sempre que, em razão da origem racial, étnica, nacional ou outra uma pessoa seja objeto de tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou possa vir a ser dado a outra pessoa em situação comparável. Por exemplo, o proprietário de um imóvel que se recusa a arrendar para cidadãos estrangeiros realiza uma discriminação direta. Por outro lado, a discriminação indireta acontece sempre que uma especificação, critério ou prática de carácter aparentemente neutro, põe em desvantagem alguém por motivos de origem racial, étnica, nacional. Uma empresa que tenha como requisito para a contratação de um funcionário, o facto de falar a língua portuguesa sem sotaque, pode parecer um critério neutro, mas acaba por excluir todos os funcionários que não tenham o português como língua nativa (a não ser que a função a ser exercida justifique que o candidato apresente uma determinada dicção, como no caso dos tradutores).

Restringindo um pouco o estudo, na medida em que se avaliam apenas a presença de mulheres em cargos superiores (mais significativos) nas empresas, identificamos a presença de uma vasta literatura onde existe uma constante defesa das mulheres e da sua igualdade de direitos dentro das organizações.

Para Moore e Buttner (1997) citado por (Thébaud, 2010, p. 290), as mulheres podem ser uma mais-valia para as organizações, pois enquanto membros superiores dos quadros de Gestão (conselhos de administração, por exemplo), elas não adotam uma estrutura hierárquica tradicional, mas sim um tipo de estrutura que se assemelha a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com os seus empregados e estes, unidos uns aos outros ao longo da mesma roda. Esta tipologia de gestão pode até ser comparada com o modo através do qual a mulher administra a sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e mediante um estilo fluído. Um outro estudo importante foi desenvolvido por Hart et al. (2013), onde se verificou de uma maneira geral, que não existem diferenças significativas entre o estilo de liderança dos homens e o estilo de liderança das mulheres. No que diz respeito à estratégia, as mulheres que desempenham cargos de relevo nas empresas foram ainda classificadas como inovadoras (Henry, 1991).

Em suma, torna-se imperativo, continuar a desenvolver políticas de integração social, de igualdade e de anti discriminação no mercado de trabalho, tendo em vista a alteração dos esquemas culturais e das estruturas sociais.

2.1.5. A influência de género dos quadros de gestão empresarial no desempenho financeiro

Um maior equilíbrio de género nos conselhos de administração tem sido uma importante preocupação na União Europeia. Como é de notar, têm sido muitos os estudos sobre o desempenho da empresa e as características inerentes no conselho de administração, como o tamanho e a sua composição.

Face às crescentes preocupações e avanços legislativos no sentido de estimular uma maior diversidade de género nos Conselhos de administração, diversos estudos têm analisado a presença das mulheres nos órgãos de decisão das empresas, bem como fatores que podem condicionar essa presença (Mínguez-Vera e Martin, 2011; Nekhili e Gatfaoui, 2013; Wilson, 2014). Outra corrente de investigação dentro desta temática tem-se debruçado sobre o efeito de uma maior diversidade de género nos CA na melhoria do desempenho empresarial (Adams e Ferreira, 2009; Carter, et al, 2003; Gallego-Álvarez, García-Sánchez, e Rodríguez-Dominguez, 2010; Dobbin e Jung 2011).

Segundo Sinclair-Desgagné, Francoeur, e Labelle (2008) e Jurkus, Park, e S. Woodard, (2008) uma maior participação das mulheres nos conselhos de administração, poderia, sem dúvida, garantir uma melhor e mais conservadora gestão da empresa e nas decisões financeiras.

O estudo de Erhardt, Werbel, e Shrader (2003) verificou uma relação positiva entre as medidas de desempenho (ex: ROA, ROE) e uma maior diversidade de género nos CA. O mesmo foi verificado no estudo de Julizaerma e Sori (2012) que analisaram esta relação em empresas malaias durante 2 anos. A partir do modelo de regressão, foi possível verificar uma relação positiva, mas pouco significativa. Por outro lado, Adams e Ferreira (2009), através de um estudo a empresas norte americanas, verificou uma relação negativa entre a diversidade de género no CA e o desempenho das empresas.

As conclusões apresentadas por Mínguez-Vera e Martin (2011) são ainda mais evidentes ao demonstrarem que a presença de mulheres gerou um efeito negativo na performance empresarial, sendo que este facto pode ser atribuído à menor propensão das mulheres para assumirem estratégias de maior risco. Dobbin e Jung (2011) vão mais longe

e concluem que a presença de mulheres no CA, por imposição, pode ter um efeito contrário sobre o desempenho empresarial. Os resultados do modelo mostram que mulheres, enquanto diretoras, têm um impacto negativo no valor das ações e não produzem efeito sobre os resultados das empresas.

O estudo de Gallego-Álvarez, et al (2010) conclui que não é óbvia o facto de a presença de mulheres no CA influenciar positivamente o desempenho empresarial.

Como é possível verificar, ainda não existe concordância entre os vários autores sobre o impacto da mulher no desempenho financeiro da empresa.

2.2. Análise da Composição do Tecido Empresarial

Existem algumas correntes filosóficas, que identificam o conceito de empresa através de assunções provenientes da Biologia, da Ecologia, da Física, do conhecimento e da aprendizagem, compreendendo as empresas como se de células ou de seres vivos se tratassem. Segundo Pereira (2005) cada uma dessas células é parte integrante do tecido empresarial que, à semelhança do tecido celular, é distribuído por diferentes tipos de tecidos, analogamente representando os diferentes setores de atividade em que se integram as diferentes empresas e que, também, à semelhança dos seres vivos, das células e dos tecidos, têm uma localização que os caracteriza e que se vai incluindo em sucessivos agrupamentos de maior dimensão até chegarem a uma dimensão global.

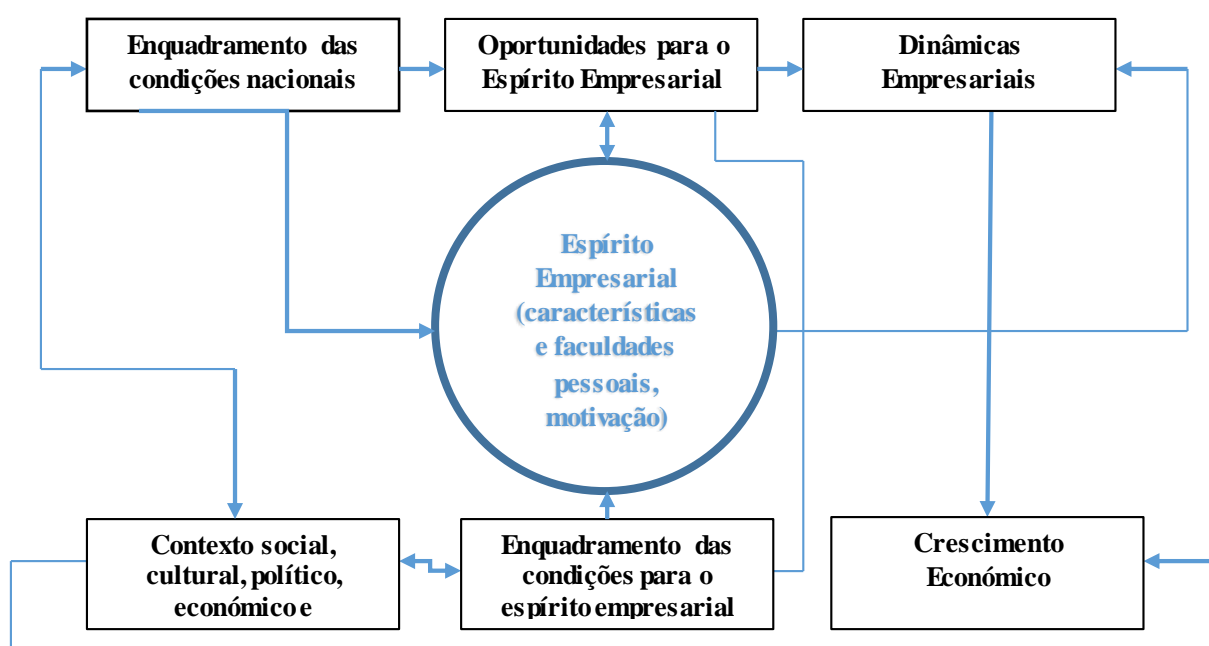
O bom ou mau desempenho fomentado por essas células, na atividade para que se destinam, determina o seu bom ou mau funcionamento, condicionando, também, o sucesso do funcionamento de outras células com as quais interagem, do tecido e do organismo onde se inserem, contribuindo, muitas vezes, para um estado latente de vida ou de morte. Tomando isto como ideologia, poderá remeter-se o mesmo comportamento para as empresas, uma vez que o seu funcionamento condiciona a satisfação das necessidades dos seus clientes e por vezes também dos seus fornecedores. O seu bom desempenho influencia ainda o seu sucesso, assim como o sucesso do setor, da região ou do país onde a empresa se insere.

Além de existirem influências intraempresa capazes de afetar o tecido empresarial, também há outras relacionadas com a própria realidade em torno de um país (extraempresa) dotadas de capacidade de influência perante a organização. Por isso, é importante que se reforce a capacidade de adaptação das empresas a cada realidade, para que essas mesmas situações se tornem num mal menor para as mesmas, incentivando

assim o seu espírito empresarial. O espírito empresarial constitui um meio de desenvolvimento pessoal e pode reforçar a coesão social ao possibilitar a criação de uma empresa própria a todas as pessoas, independentemente dos seus antecedentes ou da sua situação (Comissão Europeia, 2001).

Audretsch (2003) acrescenta ainda que é incontornável a existência de uma relação positiva e estreita entre o espírito empresarial e os resultados económicos em termos de crescimento, de inovação, de criação de emprego, de aumento da produtividade e de mudança tecnológica, ilustrada pela Figura 2.

Figura 2 - “As diferentes interações subjacentes à promoção do espírito”



Fonte: Adaptado de Zacharakis, Reynolds, e Bygrave, 1999

Os fatores da envolvente são muito importantes, no processo de criação de empresas, contudo é indispensável que o indivíduo conjugue a oportunidade e tenha motivação para levar o processo até ao fim.

O crescimento económico, abordado na figura 2, quando analisado sob a ótica da Zona Euro, encontra-se numa situação frágil, fruto do desenrolar da crise económica vivenciada no ano de 2008, que apesar das melhorias contínuas, ainda se traduz numa situação “delicada”. De forma a controlar esse e outros acontecimentos inesperados, a Comissão Europeia tem incentivado inúmeras iniciativas levadas a cabo no contexto do plano de ação atrás referido, de forma a produzir resultados a nível europeu, ou seja:

- ✓ Provocar a mudança de mentalidades, orientando as pessoas para o espírito empresarial, possibilitando o aumento do número de novas empresas, e a aquisição de empresas como forma de criação do próprio emprego;
- ✓ Melhores resultados empresariais implicam o reforço da competitividade e do crescimento: balanços mais sólidos, maior inovação do setor privado, mais atividades comerciais das PME no mercado interno, mais empregos criados e mais empresas de crescimento rápido;
- ✓ Um melhor clima empresarial: menos tempo e despesas necessários para respeitar os procedimentos regulamentares e administrativos.

2.2.1. Portugal

Existem vários estudos que dizem que a economia portuguesa é constituída, sobretudo, por PME, com particular incidência nos designados “setores tradicionais” (Bação et al., 2017). A nível europeu, verifica-se uma predominância das PME, mas com variações significativas no peso relativo de cada um dos grupos (micro, pequenas, médias e grandes) e dos setores prevaletentes em cada um (Silva, 2014; Ramos, 2017). Segundo os indicadores (de número de empregados, volume de vendas), a dimensão média das empresas portuguesas é bastante menor (Silva, 2014).

De acordo com análise comparativa de Camelo (2007), em relação à realidade portuguesa comparativamente com a média europeia, este põe em evidência diferenças nos seguintes aspetos:

- ✓ Em Portugal, a dimensão média das empresas é menor e, sobretudo, existe um maior número de microempresas;
- ✓ Verifica-se que, nos mesmos setores, as empresas europeias têm normalmente um valor acrescentado superior às portuguesas;
- ✓ A economia portuguesa tem uma componente significativa em setores de menor valor acrescentado;
- ✓ Existe um problema do défice da balança comercial, cujo valor se tem vindo a agravar.

No sentido de se colmatar algumas destas “falhas” é fundamental conceber estratégias que visem o aumento das exportações de bens transacionáveis de maior valor acrescentado, e se possível a substituição de importações. Mediante uma análise estatística genérica levada a cabo pela (AEP, 2014) existem em Portugal cerca de 51

setores industriais, dos quais se podem destacar a agricultura, produção animal, caça e silvicultura, pesca, aquacultura, fabricação de têxteis, indústria do couro e seus derivados, indústria do calçado, indústria da cortiça, pasta de papel, entre outros. Os setores referidos são aqueles que maior incidência têm a nível nacional e que mais contribuem para o desenvolvimento da economia.

2.2.2. Espanha

Segundo um estudo da ATP (2016) o tecido empresarial espanhol é constituído principalmente por três grandes setores: Serviços, representando 74,5% do total da atividade económica; Indústria da Manufatura, detendo 22,6% do total da atividade económica; e Agrícola com apenas 2,5% do total da atividade económica.

Relativamente ao setor da Indústria, ele é dominado pelas indústrias têxteis, processamento industrial de alimentos, ferro e aço, máquinas e engenharias navais. Existem recentemente novos subsectores, relacionados com a relocalização da produção de componentes eletrónicos, tecnologias da informação e telecomunicações, que tendem a oferecer um grande potencial de crescimento. Mesmo assim, embora Espanha tenha uma indústria relativamente importante e diversificada, o principal setor económico do país é o terciário. Este setor terciário representa quase três quartos do país. Alguns dos segmentos que possuem maior relevância no setor dos serviços espanhol são os dos transportes, telecomunicações, financeiros e turísticos, tendo este último um peso considerável.

Espanha apresenta um dinamismo e características muito próprias, ligadas à sua história que se manifestam na dinâmica do tecido empresarial Espanhol (Sarmiento e Nunes 2012). Segundo o Eurostat (2017), Espanha apresenta uma elevada densidade empresarial devido ao facto de o número de empresas que conseguem manter-se em atividade ser elevado, sendo assim superior à taxa média de sobrevivências da União Europeia.

2.2.3 Análise Comparativa

“Portugal e Espanha são países vizinhos, pertencentes à União Europeia (UE), com características geográficas e económicas próximas, que têm vindo a estreitar o seu relacionamento comercial nas últimas décadas.”

(Sarmiento e Nunes 2012)

Apesar das diferenças existentes entre Portugal e Espanha, ao longo dos séculos foram-se fazendo inúmeras trocas comerciais entre os dois países, representando uma mais-valia para empresas pertencentes a ambos. Esta ideia de trocas comerciais entre países remete para a teoria clássica. Contudo tem sido analisada sob outros prismas. Por exemplo, Cavaco (1997) numa perspetiva de carácter mais abrangente, menciona que as fronteiras podem ser limite, barreira e linha de separação política, ainda que fale nelas como um lugar de contacto, encontro e de possível e desejável cooperação, em torno da qual se conjugam interesses, esforços e estratégias de desenvolvimento e integração. Seguindo o mesmo pensamento, Oliveira (2005, p.379) afirma que a *“fronteira é um espaço bipolar e multiforme, um meio geográfico que exige uma quase necessidade de se transportar os seus limites [...] onde este ambiente plural transformou as fronteiras em territórios singulares. São singulares em relação ao território/nação e singulares entre si, já que cada fronteira é uma fronteira”*.

Do ponto de vista geográfico, e até mesmo político as fronteiras sempre foram vistas como barreiras, na medida em que dificultavam alguns dos movimentos entre os Estados. Contudo, parte destes transtornos foram ultrapassados pela União dos Estados (Comissão Europeia, 2003), permitindo a cada país uma maior exploração além-fronteiras, possibilitando as atividades de comércio internacional, através da livre circulação de pessoas, capitais e mercadorias.

2.3. Indicadores de Desempenho

“Os indicadores de desempenho são uma das formas utilizadas pelas empresas, capazes de possibilitar uma avaliação, por meio de processos de mensuração e controle, indicando os pontos fortes e as necessidades de atuação para a mudança de rumo, visando atingir os objetivos previamente traçados.” (Marquezan, Diehl, e Alberton, 2013).

Estes traduzem-se num conjunto de componentes essenciais para a mensuração de uma avaliação financeira detalhada. De acordo com Franceschini et al. (2008) os indicadores de desempenho permitem modelar e analisar a condição de processo genérico, daí a sua diversificada forma, capaz de apoiar as entidades nas suas avaliações e na consequente tomada de decisão. A forma mais convencional de classificar os indicadores de desempenho traduz-se na subdivisão em dois grandes grupos: os

indicadores de desempenho não financeiros (são classificados em várias unidades distintas) e os indicadores financeiros (unidades monetárias).

2.3.1. Indicadores de Desempenho Não Financeiro

Os indicadores não-financeiros fornecem informações sobre o comportamento, a influência e o autoincentivo, propiciando um conjunto de mudanças em termos de necessidades de competências. A tabela 3 permite verificar os vários conceitos/definições de indicadores não financeiros na perspectiva de vários autores distintos:

Sinteticamente os indicadores não financeiros servem para contextualizar o que economicamente/contabilmente não é possível mensurar. A sua utilização é feita para dois fins distintos:

1ª- Para obter uma perspectiva de natureza contratual, através da medição do desempenho e posteriormente servindo como ferramenta de controlo dos funcionários (ativando mecanismo para o incentivo dos mesmos);

2ª- Atuando de forma a melhorar os planos estratégicos, a fim de alcançar mais facilmente o consumidor final.

Esta segunda vertente diz respeito à perspectiva cognitiva, que tem como intuito melhorar o conhecimento e a aprendizagem operacional efetuada dentro da organização.

Tabela 3 Categorização de indicadores não financeiros

<u>AUTOR (ANO)</u>	<u>CATEGORIZAÇÃO DOS INDICADORES NÃO FINANCEIROS</u>
(CALLADO, CALLADO, E ALMEIDA, 2008)	Capacidade de produção, evolução do número de clientes, evolução do número de funcionários, fidelização dos clientes, inovação, investimento em formação, investimento em publicidade, investimento em modernização, investimento em ação social, número de reclamações, participação de mercado, perfil do consumidor, qualidade do produto, rotatividade de empregados, tempo de atendimento ao cliente, tempo para solução de reclamações, valor da marca, volume de vendas.
(CECILIA, ET AL., 2012)	Gestão da qualidade, cultura corporativa, políticas de remuneração do conselho, qualidade do sistema de comunicação ao acionista, perspectiva do cliente, recursos humanos, perspectiva de processos e desenvolvimento/inovação.
GABER E STOICA (2012)	Qualidade de produtos, satisfação dos clientes, imagem da empresa, posição de mercado, inovação.

A aplicabilidade de indicadores não financeiros concede a médio-longo prazo algumas vantagens e desvantagens, que se passam a enunciar:

✓ Correia (2014) afirma que uma das vantagens da utilização deste tipo de indicadores é a de explicar ou tentar esclarecer certas relações ou ocorrências que não são evidentes nas demonstrações financeiras das empresas, como por exemplo: a satisfação dos trabalhadores, a saúde e segurança no trabalho, informações sobre as vantagens competitivas e as fraquezas da empresa, a sua quota de mercado, a satisfação quanto aos produtos ou serviços comercializados, despesas de controlo de qualidade, desenvolvimento de agências e outros.

✓ Elena (2012) acrescenta ainda que os indicadores não financeiros são benéficos, quando utilizados como complementares às informações fornecidas pelos indicadores financeiros.

✓ Uma das desvantagens associadas à utilização destes indicadores relaciona-se com o facto destas medidas não conseguirem refletir o valor atual dos serviços, ou seja, não podem ser parte integrante (um complemento útil) para as medidas financeiras. Eccles et al. (2001) enuncia a presença de uma má compreensão destes indicadores, ressaltando a necessidade de divulgação e contextualização dos mesmos.

✓ Correia (2014) refere ainda que há alguma incapacidade, por parte destes indicadores, na medida em que apenas conseguem explicar pequenas partes importantes de uma organização, como a avaliação das perspetivas de clientes, processos e consequente aprendizagem, não influenciando diretamente a sua posição financeira.

✓ Além disso, o processo de criação de um conjunto de indicadores deste estilo pode tornar-se num método difícil e oneroso, sendo por essa razão menos utilizado (Elena, 2012).

2.3.2. Indicadores de Desempenho Financeiros

Segundo Perez e Famá (2003), os avanços da tecnologia da informação e o próprio conceito de globalização estão a estimular a competição entre as empresas, fazendo com que estas tenham de se diferenciar face aos concorrentes. Dessa forma, a avaliação de

desempenho empresarial tem sido considerada como imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas. Essa avaliação pode ser efetuada através de um conjunto de indicadores financeiros, que apresentam um elevado grau de importância para a organização (Hawkins, 1985).

Tendo em conta a informação consultada identifica-se, inicialmente, um conjunto de indicadores financeiros tradicionais de avaliação de desempenho, onde a principal fonte de informação diz respeito às demonstrações contabilísticas, que englobam os três principais grupos de análise: Liquidez, Rendibilidade e Estrutura de Capital (Matarazzo, 2010).

Contudo, esta ideologia foi criticada por Lima (2003) que apontou algumas deficiências quanto aos métodos de avaliação com um único indicador, como uma medida quantitativa de eficiência económica. Para Ohlson e Lopes (2007) eram necessárias pesquisas adicionais, capazes de melhorar o entendimento do papel de variáveis institucionais e específicas das empresas, no papel da contabilidade na avaliação de empresas. Em consonância com estas afirmações, desenvolveram-se outros rácios importantes, que têm em conta as questões de endividamento, solvabilidade e lucratividade que propõem integrar os diversos indicadores financeiros, de tal forma a possibilitar a construção de um indicador global de desempenho.

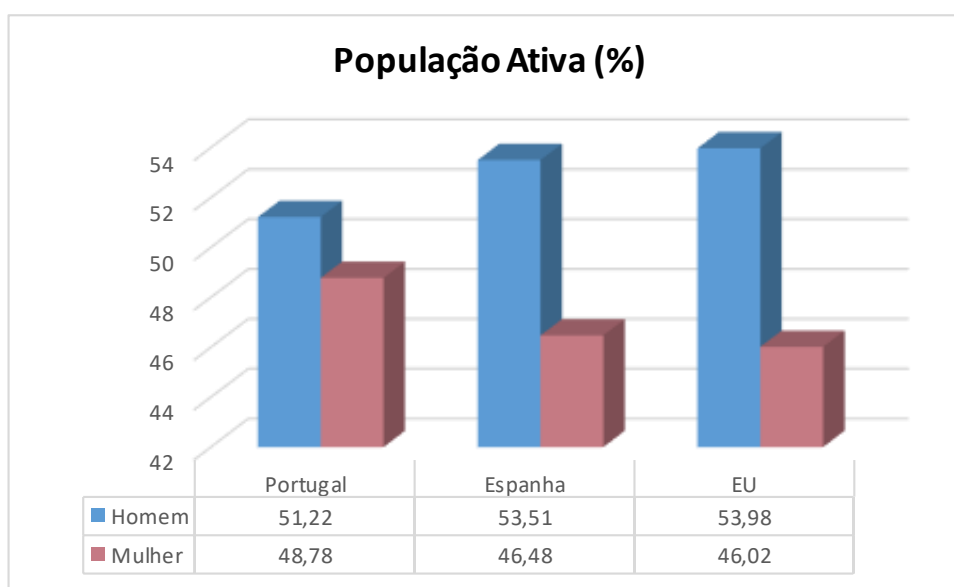
2.4. Comparação face à União Europeia

Os dados estatísticos, quer nacionais, quer internacionais, demonstram que continuam a existir grandes e contínuas discriminações e desigualdades no mercado de trabalho. Inicialmente foi efetuada uma breve contextualização dos países a estudar, enquadrando-os num breve paralelismo com a União Europeia. Esta analogia teve em conta alguns parâmetros como a taxa de atividade, taxa de emprego, disparidade salarial e População Ativa. Os dados em Portugal mostram que a diferença salarial entre homens e mulheres é uma característica a realçar na desigual inserção de homens e mulheres no mercado de trabalho. Em grande medida a diferença salarial entre homens e mulheres não pode ser atribuível a critérios objetivos e reflete as desigualdades que persistem no mercado de trabalho em relação às mulheres. Frequentemente, verifica-se que as mulheres ganham menos que os homens para fazer o mesmo trabalho.

2.4.1. População Ativa

Analisando a questão da percentagem de população ativa (figura 3), pode-se verificar que Espanha se encontra bem enquadrada face à média da União Europeia, mais concretamente no que diz respeito à posição das mulheres que tendem a representar uma maior percentagem de população ativa. Portugal apresenta valores igualmente favoráveis e até menos discrepantes dos verificados em Espanha, uma vez que a diferença percentual entre homens e mulheres é de aproximadamente 3%.

Figura 3: População Ativa por sexo em 2016 (%)



Fonte: Elaboração própria. UE – União Europeia.¹¹

2.4.2. Taxa de Atividade

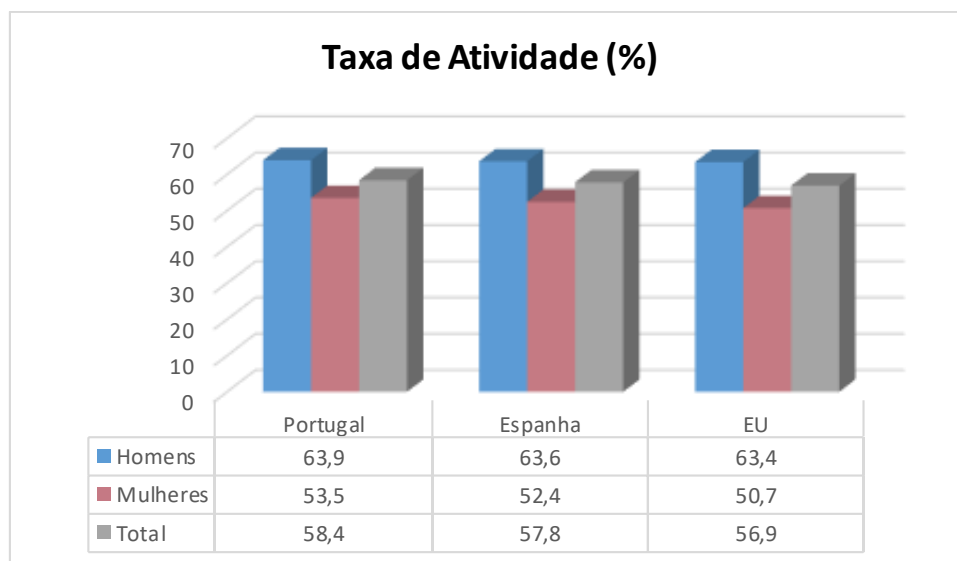
A figura 4 mostra a taxa de atividade total e por sexo em Portugal, Espanha e a média da UE para o ano de 2016. A taxa de atividade¹² para Portugal, fixou-se em 58,4% em 2016, sendo de 53,5% a percentagem correspondente ao sexo feminino e 63,9% ao sexo masculino, o que representa uma diferença de 10,4 p.p. Verificamos ainda, que a taxa de atividade para o sexo masculino ronda valores muito similares entre Portugal, Espanha e a média da UE. Quanto ao sexo feminino, há uma maior discrepância entre os

¹¹ Baseada na informação disponibilizada pela Pordata (Pordata, 2018b)

¹² A taxa de atividade representa a relação entre a população ativa (empregada mais desempregada) com 15 e mais anos e a população total com 15 e mais anos.

países, sendo que Espanha se encontra mais próximo da média da união Europeia no que toca à taxa de atividade.

Figura 4: Taxa de Atividade Total e por Sexo em 2016 (%)



Fonte: Elaboração própria. UE – União Europeia.¹³

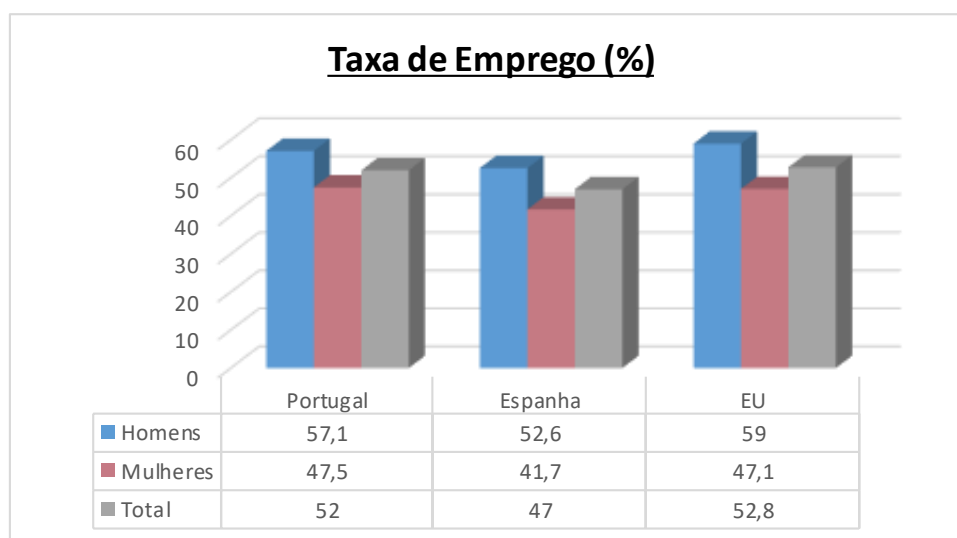
2.4.3. Taxa de Emprego

Por sua vez, a taxa de emprego¹⁴, representada na figura 5, situou-se em 52% em 2016 (47.5% para as mulheres e 57.1% para os homens). Comparativamente à média da UE verificamos que se encontram muito próximas, sendo que no ano de 2016 a diferença entre elas é de cerca de 0,8 p.p. Por outro lado, verifica-se um grande desfasamento entre Espanha e a média da EU, sendo que há uma diferença de aproximadamente 6%.

¹³ Baseada na informação disponibilizada pela (Pordata, 2018c)

¹⁴ A taxa de emprego é igual ao rácio da população empregada/população total na respetiva categoria.

Figura 5: Taxa de Emprego Total e por Sexo em 2016 (%)



Fonte: Elaboração própria. UE – União Europeia.¹⁵

2.4.4. Disparidade Salarial

A figura 6 representa a diferença salarial¹⁶ entre homens e mulheres em relação à percentagem de salários de homens. De acordo com os dados nacionais mais recentes disponíveis, relativos a 2016, a diferença salarial entre homens e mulheres persiste, sendo de 17,5%, percentagem em desfavor das mulheres.

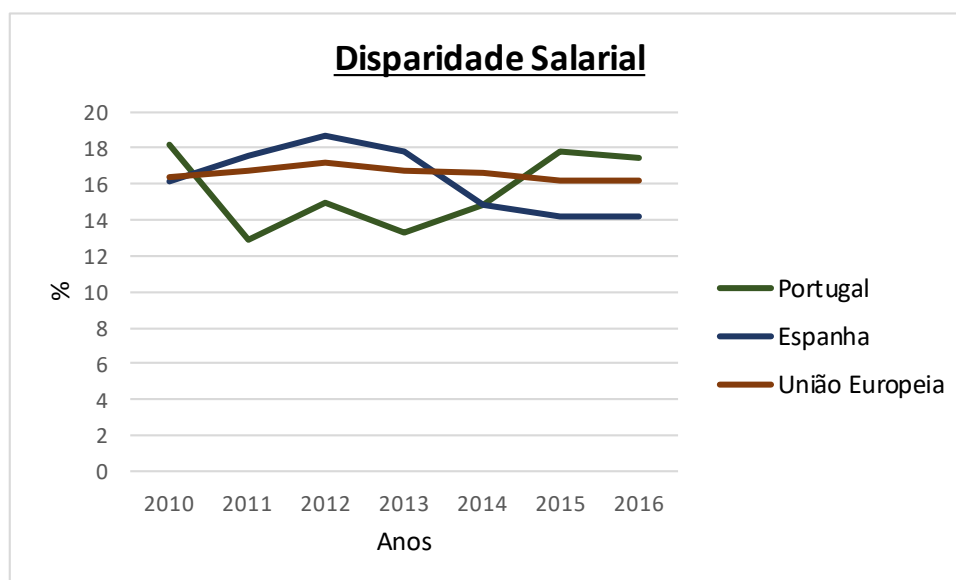
A análise da evolução dos valores da diferença de remuneração média mensal das mulheres em relação aos homens confirma uma tímida tendência para a redução deste diferencial nos últimos anos, com uma diminuição de 0,7 p.p. entre 2010 e 2016.

Deparamo-nos com o mesmo cenário, tanto em Espanha, como a nível europeu, sendo que em Espanha é onde se verifica menor disparidade salarial.

¹⁵ Baseada na informação disponibilizada pela (Pordata, 2018d)

¹⁶ A disparidade salarial é igual ao rácio da diferença salarial entre homens e mulheres (%) / salários do homem (%)

Figura 6: Disparidade Salarial entre 2010 e 2016 (%)



Fonte: Elaboração própria. UE- União Europeia ¹⁷

¹⁷ Baseada na informação disponibilizada pela (Pordata, 2018e)

3. Metodologia e Dados

Para concretizar os objetivos mencionados inicialmente, foi selecionada uma amostra constituída por 104 empresas, onde 32 destas correspondem a sociedades de direito nacional e cotadas presentemente na bolsa de Lisboa, enquanto as restantes 72 dizem respeito a sociedades de direito espanhol e cotadas atualmente na bolsa espanhola.

Por forma a garantir uma série temporal suficiente, capaz de permitir a análise das principais alterações na composição dos quadros de gestão das empresas, a informação relativa às variáveis *Return on Assets*, *Return on Equity*, Q de Tobin, Autonomia Financeira, Solvabilidade, Composição do conselho de Administração, Índice de Shannon, e Índice de Blau foram recolhidas e analisadas durante um período de 7 anos, entre 2010 e 2016. O facto de se avaliar a mesma empresa ao longo de um determinado período de tempo permite controlar alguma da heterogeneidade não observada entre empresas, a qual pode afetar a estimação da relação da diversidade de género e a performance financeira da empresa.

Deste modo, foi necessário recolher dados das cotações anuais das empresas em estudo para o período em análise, dados estes, extraídos da base de dados SABI- Bureau Van Dijk, que contém informação de empresas Portuguesas e Espanholas que nos ajuda a desenvolver considerações rápidas sobre a diversidade e igualdade de oportunidades para esses mesmos países. Além disso, recorreremos ainda a outras informações disponíveis nas bases de dados da Comissão de Mercados de Valores Mobiliários (CMVM), do Instituto Nacional de Estatística (INE), do Pordata e da IBEX 35.

3.1. *Objetivo de Estudo*

Baseando-nos na investigação efetuada na revisão da Literatura, e para maior detalhe de análise, para este estudo, a informação foi subdividida em 2 categorias principais: a diversidade e a igualdade de oportunidades das mulheres face aos homens, em contexto empresarial. Esta divisão revelou-se importante para a concretização do objetivo geral do estudo, que pretende perceber se a presença de mulheres nos quadros de gestão das empresas influencia de alguma forma o desempenho destas empresas.

Tendo em conta o objetivo inicial desta dissertação, será ainda avaliada essa tendência para as empresas cotadas em Bolsa (Euronext Lisbon e/ou Ibex 35). Mais especificamente, pretende-se aferir se existe uma relação entre o desempenho financeiro da empresa e a diversidade de género, perante a avaliação dos quadros de gestão.

3.2. Definição das Hipóteses

Aqui pretendemos desenvolver as hipóteses que vão ser alvo deste estudo. Para o efeito centramo-nos nas variáveis que consideramos convenientes para dar resposta à principal questão: A diversidade de Género nos quadros de gestão influencia o desempenho financeiro da empresa?

Em concordância com os objetivos do estudo e tendo por base a revisão da literatura que não permitiu concluir claramente se existe uma relação “direta” entre diversidade de género e o desempenho financeiro das empresas, decidimos formular algumas hipóteses relativas à diversidade de género dos quadros de gestão versus desempenho financeiro da empresa. Essas hipóteses foram apresentadas como sendo:

- ✓ H1: A diversidade de género tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho económico das empresas;
- ✓ H2: A diversidade de género nos quadros de gestão exerce um efeito positivo no desempenho económico das empresas.

3.3. Definição das Variáveis

Estudos que utilizam índices para medir o desempenho financeiro da empresa tendem a utilizar, segundo Matarazzo (2010), um conjunto de demonstrações contabilísticas através de índices. Tendo em conta esta análise empírica, foram utilizadas variáveis relacionadas com o desempenho das empresas, como o ROA, ROE, rácio de Autonomia Financeira, rácio de Solvabilidade, Q de Tobin e ainda algumas variáveis relacionadas com a diversidade e a igualdade de género nos quadros de Gestão das empresas, que atualmente se encontram cotadas na bolsa de Portugal e Espanha para o período compreendido entre 2010 e 2016.

Quanto às variáveis relacionadas com a diversidade e igualdade de género decidimos utilizar essencialmente quatro, que dizem respeito, respetivamente à quantificação do número de mulheres nos quadros de gestão e consequente percentagem, quantificação do tecido empresarial e consequente percentagem, avaliação da percentagem de mulheres capazes de assumir liderança nos principais quadros de administração e ainda a avaliação da própria segmentação de mercado. Além destas variáveis foram calculados dois índices (Blau e Shannon), que permitiram constatar mais detalhadamente sobre a diversidade de género nos quadros de gestão.

3.3.1. Variáveis Dependentes

3.3.1.1 Rácio de Desempenho

3.3.1.1.1. Return on Assets (ROA)

De acordo com o estudo empírico de Catapan e Colauto (2014), o autor Neto (2014) considera o ROA um dos indicadores de rentabilidade mais importantes de uma empresa, expressando assim uma ligação entre o lucro operacional e o Total do Ativo Líquido. Matarazzo (2010) afirma que o ROA é uma medida de desempenho comparável anualmente, mensurando a capacidade de uma empresa gerar lucro líquido, podendo assim capitalizar-se. Adicionalmente, Neto (2014) acrescenta que o ROA pode também ser interpretado como o custo financeiro máximo que uma empresa poderia ter nas captações de fundos.

$$ROA = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad (1)$$

3.3.1.1.2 Return on Equity (ROE)

Na investigação empírica de Caixe e Krauter (2013), o ROE é utilizado como medida de performance, afetando positivamente, o valor de mercado das empresas.

Segundo Vilhena e Camargos (2015) o ROE, como variável dependente do estudo em questão, apresenta valor e desvio padrão maiores que o ROA, representando assim um baixo grau de alavancagem, elevado grau de concentração de propriedade e concentração do capital nas mãos de acionistas que controlam as empresas.

O ROE é calculado pelo rácio entre o Resultado Líquido da empresa e os seus Capitais Próprios.

$$ROE = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}} \quad (2)$$

3.3.1.5. Q de Tobin (QT)

O Q de Tobin foi desenvolvido por Tobin (1969) e mede a razão entre o valor de mercado dos ativos da empresa e o seu valor a custo de reposição. Este rácio pode ser calculado por uma aproximação simplificada (Chung e Pruitt, 1994), sendo definido o Q

de Tobin como a relação entre o valor de mercado da empresa e o valor contábilístico do seu ativo total líquido.

Se o indicador for menor do que 1, revela que o valor que a empresa pode alcançar no mercado é inferior ao que se gastaria para construí-la. Segundo Campbell e Mínguez-Vera (2008), as empresas com um valor do Q de Tobin inferior a 1 estão associadas à má utilização dos recursos disponíveis. Em contrapartida, um Q de Tobin maior que 1, é determinado quando o valor de mercado da empresa é superior ao preço de reposição dos seus ativos, verificando-se a agregação de um goodwill no seu preço. Segundo Wolfe e Sauaia (2003), as empresas com um Q de Tobin superior a 1, têm melhores oportunidades de investimento, maior potencial de crescimento e mostram indícios de que a administração teve um bom desempenho com os seus ativos.

$$QT = \frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Ativo Total}} \quad (5)$$

3.3.1.2. Rácio Financeiro

3.3.1.2.1. Autonomia Financeira

Este rácio, segundo Moreira (1997) possibilita informação sobre a parcela dos ativos da empresa que é financiada com capitais próprios. A autonomia financeira avalia a capacidade de a empresa financiar os ativos com os seus capitais próprios sem recorrer a financiamentos externos. Segundo Pinho e Tavares (2012) este indicador é o complemento do endividamento, visto que *“quanto maior o valor deste indicador maior a proporção de capitais próprios aplicados, o que implica dizer que há menor risco de insolvência a prazo”*.

Quanto mais elevado for este valor, maior será a estabilidade, independência e solidez financeira da empresa, uma vez que indica uma reduzida dependência da mesma a capitais alheios. Por outro lado, quanto melhor o valor deste rácio, maior a dependência financeira da empresa em relação aos credores, o que dificultará o acesso a novos créditos.

$$AF = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}} \quad (3)$$

3.3.1.2.2. Solvabilidade (SL)

O rácio de Solvabilidade permite avaliar se a empresa possui capitais suficientes para satisfazer os compromissos com terceiros. Se o valor deste rácio for superior à unidade, a empresa dispõe de capitais suficientes para cobrir todo o passivo. É calculado através da seguinte equação:

$$SL = \frac{CapitalPróprio}{Passivo} \quad (4)$$

3.3.2. Variáveis Independentes

Além das variáveis dependentes foram também calculadas outras medidas de diversidade de género que consideram o número de categorias de género (masculino/feminino) e a uniformidade da distribuição dos membros dos quadros de gestão entre eles.

3.3.2.1. Índice de Blau e Índice de Shannon

Para analisar a heterogeneidade presente nas equipas de gestão foram considerados dois índices, o índice de Blau e o índice de Shannon, uma vez que este último permite obter uma maior sensibilidade a pequenas diferenças presentes na composição dos quadros de gestão, quando remetidos à questão do género. Isto ocorre porque traduz uma medida logarítmica da diversidade de género (Baumgärtner, 2006). O índice de Blau é descrito pela equação (6).

$$IB = 1 - \sum_{i=1}^N P_i^2 \quad (6)$$

Onde P_i é a percentagem da diversidade de género presente nos quadros de gestão. O seu valor varia entre 0 e 0,5 (valor máximo a considerar), que ocorre quando a proporção de mulheres e homens é igual, considerando assim que existe igualdade de género nos conselhos de Administração. Um valor superior a 0,5 deste rácio, permite afirmar que não existe igualdade de género. Já o índice de Shannon tem a formulação descrita pela equação (7).

$$IS = \sum_{i=1}^N P_i \ln P_i \quad (7)$$

Onde P_i tem o mesmo significado da expressão anterior descrita pela equação (6) e \ln representa o valor do logaritmo de P_i . O valor mínimo do índice é 0 e a diversidade é maximizada quando ambos os sexos estão presentes em proporções iguais, ou seja, que se verifica igualdade de género nos conselhos de administração. Um valor negativo deste rácio, permite concluir que não existe igualdade de género.

3.3.2.2. Conselho de Administração (CA)

A variável referente à composição do Conselho de Administração é calculada pelo número de mulheres a ocupar as posições do conselho administrativo sobre o valor total de trabalhadores nesse mesmo conselho. Na tabela 4 apresentam-se as posições consideradas para cada país, relativamente ao Conselho de Administração.

Tabela 4: *Composição Conselho de Administração*

Portugal	Espanha
<i>Presidente</i>	<i>Presidente</i>
<i>Vice-Presidente</i>	<i>Vice-Presidente</i>
<i>Secretário</i>	<i>Secretário</i>
<i>Vogal</i>	<i>Conselheiro</i>
<i>Membro</i>	<i>Membro</i>
<i>Diretor</i>	<i>Administrador</i>

Fonte: Elaboração própria com base na informação retirada da SABI.

3.4. Modelo

Unindo todas as diferentes componentes e variáveis previstas consegue-se identificar que a avaliação desta problemática poderia ser observada mediante a adoção de um modelo econométrico. Este seria útil para determinar a natureza da relação entre a presença de mulheres nos quadros de gestão e a performance financeira.

Idealizando o modelo tendo em conta o estudo da relação entre a diversidade do género nos quadros de gestão das 104 empresas cotadas na bolsa de Lisboa e de Madrid e o seu desempenho financeiro (medido pela sua rentabilidade do ativo/ROA, pela rentabilidade do Capital Próprio/ROE e pelo Q de Tobin), obteríamos um modelo de regressão linear múltipla, utilizando dados em painel (32 empresas Portuguesas e 72 empresas Espanholas estudadas entre 2010 e 2016), apresentado pela equação (8).

$$Y_{it} = \alpha + \sum \beta_j \text{Diversidade } j + \sum \delta_k C_k + \varepsilon_{ij} \quad (8)$$

Onde:

- a. i refere-se à empresa e t ao período de tempo;
- b. Y representa o desempenho da empresa – medido alternativamente pelo Q de Tobin, pelo ROA, ROE, Autonomia Financeira e Solvabilidade. Estas medidas são consistentes com os estudos de diversos autores, para medir o desempenho da empresa (Carter, Simkins, e Simpson, 2003; Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Adams e Ferreira, 2009).
- c. β_j é a estimativa para o parâmetro associado a cada um dos regressores, remetendo aqui para a análise da questão da diversidade, que poderá ser medida com base na presença de mulheres nos quadros de gestão, representada alternativamente por 5 variáveis:
 - D1- uma variável *dummy* que toma o valor de 1 quando uma ou mais mulheres são presidentes, e 0 caso contrário;
 - D2- uma variável *dummy* que toma o valor de 1 quando uma ou mais mulheres são vice-presidentes, e 0 caso contrário;
 - D3- uma variável *dummy* que toma o valor de 1 quando uma ou mais mulheres são vogais, e 0 caso contrário;
 - D4- uma variável *dummy* que toma o valor de 1 quando uma ou mais mulheres são secretários, e 0 caso contrário;
 - D5- uma variável *dummy* que toma o valor de 1 quando uma ou mais mulheres são diretoras, e 0 caso contrário.
- d. δ_k é a estimativa para os parâmetros associados a variáveis de controle e ajustamento da equidade empresarial:
 - C1- índice de Blau;
 - C2- índice de Shannon;
 - C3- Composição do Conselho de Administração.
- e. ξ_{ij} que traduz o respetivo valor residual, ou o termo do erro da regressão em painel.

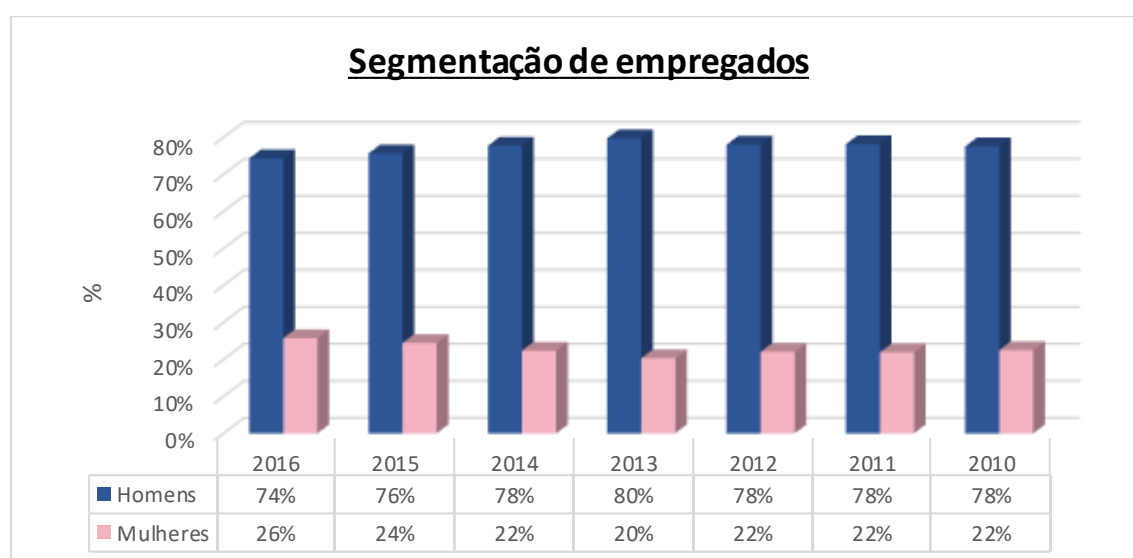
4. Análise Descritiva

Nesta fase do trabalho, pretende-se dar resposta às hipóteses inicialmente propostas. Assim, apresentam-se de seguida os respetivos resultados tanto para Portugal como para Espanha, resultantes do cálculo das diversas variáveis anteriormente descritas.

4.1. Portugal

Esta evolução pode ser entendida, em parte pela própria segmentação de empregados (Figura 7), que atualmente é feita dentro das empresas cotadas em bolsa (neste caso 32 empresas da amostra).

Figura 7: Segmentação de Empregados em Portugal (%)



Nota: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 32.

Numa primeira observação dos dados, pode-se verificar que a percentagem de homens comparativamente à percentagem de mulheres é significativamente superior durante o período em análise (2010-2016).

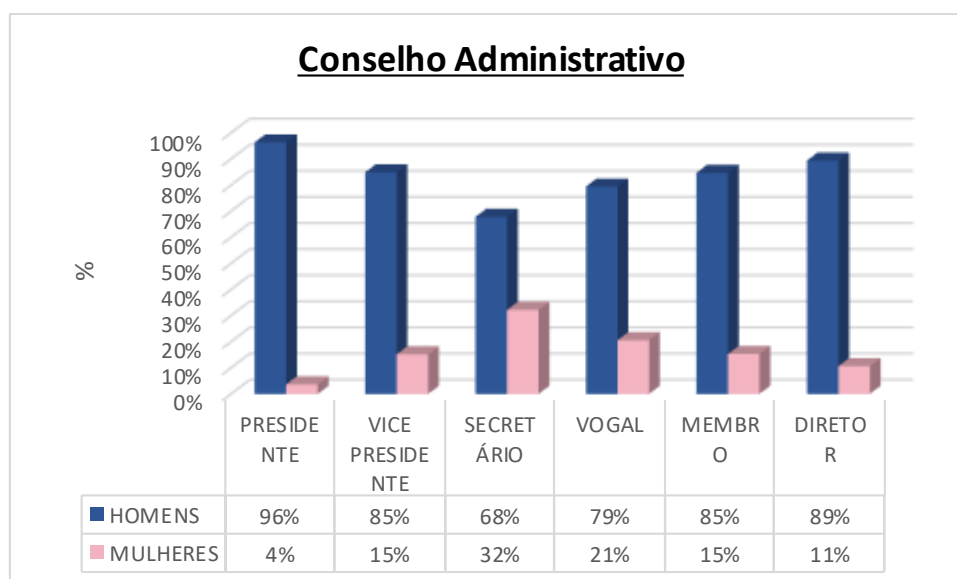
De um modo geral, a evolução da presença do sexo feminino nas empresas, durante os 7 anos, apresenta uma tendência crescente, mas pouco significativa, visto que, em 2010 apresentavam 22% do tecido empresarial, ou seja, por cada 100 trabalhadores, 22 eram mulheres (em média), sendo, portanto, os restantes homens. Se por outro lado, analisarmos o ano de 2016 constata-se que este valor aumentou para 26%, sendo esse o ano em que se registou maior percentagem de mulheres ao longo da análise.

Uma outra componente importante para este estudo, tem em conta a observação do Conselho de Administração, representado pela Figura 8. Atualmente o setor administrativo português é composto por 5 principais postos: presidente, vice-presidente, vogal, secretário, membro e diretor.

Pode-se verificar que nos 2 postos principais (presidente e vice-presidente) a posição da mulher ainda é muito escassa. Como presidente verifica-se apenas 4 mulheres a ocupar esse posto, o que representa em percentagem apenas aproximadamente 4% de toda a amostra, enquanto o restante é ocupado por homens, representando cerca de 96%.

Por conseguinte, verifica-se que para os restantes postos, existe um maior “equilíbrio” em termos de género, destacando a função de secretário que é onde se encontra uma maior percentagem de mulheres, refletindo assim também uma redução da percentagem de homens face a este posto, que representa apenas 68%. Apesar de nos períodos em estudo, se verificar uma aproximação da mulher em relação aos altos cargos da empresa, ainda existe muito caminho a percorrer, pois muitas barreiras devem ser ultrapassadas.

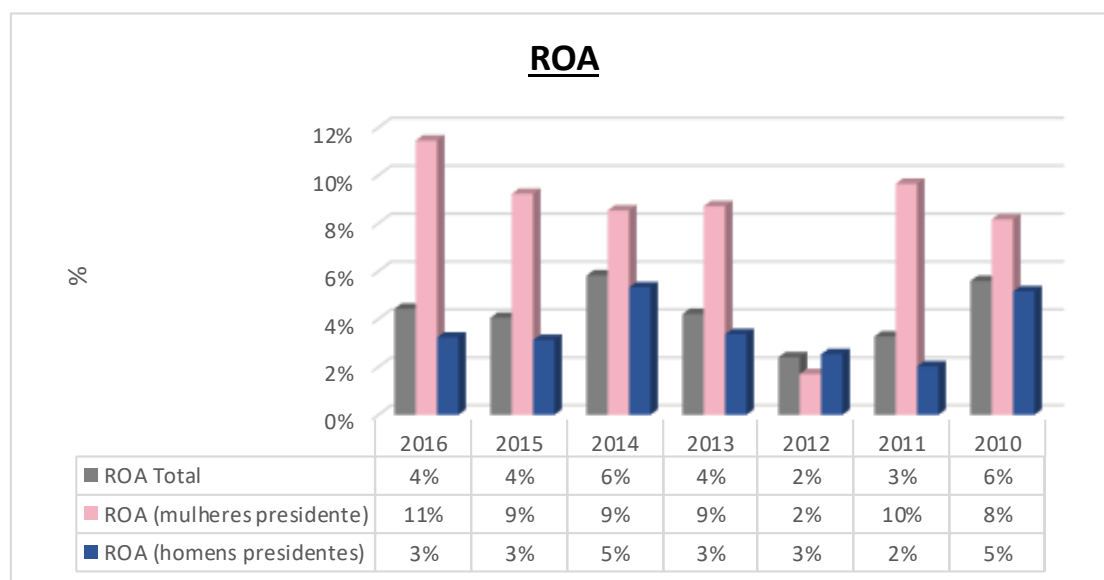
Figura 8: Conselho de Administração em Portugal (%)



Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 32.

Passamos agora para a análise direta das principais variáveis de desempenho, iniciando-se com a examinação da evolução da variável ROA.

Figura 9: Avaliação do Indicador de Desempenho ROA em Portugal (%)



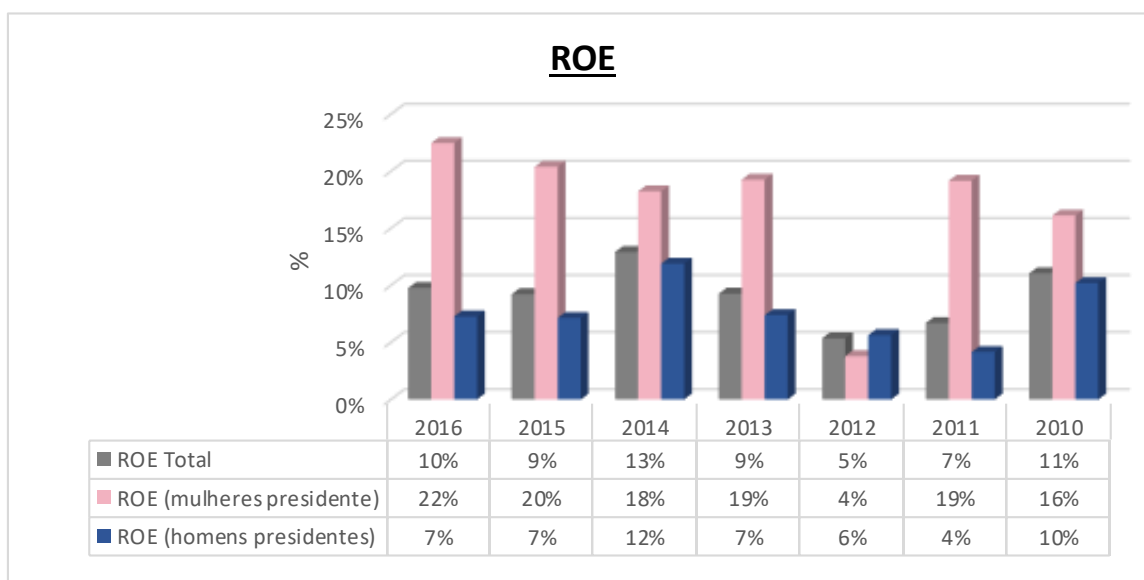
Fonte: Elaboração própria. O número de empresas na amostra é de 32.

Ao analisar a Figura 9 pode-se verificar de imediato que existe um desfasamento entre os resultados das empresas que têm pelo menos uma mulher como presidente, quando comparados com os resultados das empresas em que apenas predominam homens na presidência, mostrando assim que os resultados do ROA total são semelhantes aos resultados do ROA avaliado consoante a presença de apenas homens na presidência.

No ROA avaliado consoante a presença de pelo menos uma mulher na presidência, existiu uma grande oscilação no período examinado, sendo que em 2012 se verificou um ROA de 2%, o que quer dizer que, por cada 100 euros investido, a empresa obteve 2 euros de lucro. Contudo a situação tende a alterar-se nos outros anos estudados, onde os valores foram muito elevados quando comparadas à situação do ROA quando se apresentam homens na presidência, que apresentou valores positivos e significativos.

De seguida, é apresentada a evolução da variável ROE, que se encontra na figura 10.

Figura 10: Avaliação do indicador de Desempenho ROE em Portugal (%)



Fonte: Elaboração própria. O número de empresas na amostra é de 32.

Numa primeira fase, é possível constatar, que tal como o ROA, também o indicador ROE apresenta um desfasamento dos resultados entre o sexo feminino e masculino. É possível verificar que a presença da mulher tem um valor positivo e muito significativo que em 2016, por exemplo, apresenta um valor na ordem dos 22%. Isto significa que por cada 100 euros de capital próprio investido é possível de se verificar a existência de um retorno de 22 euros em 2016.

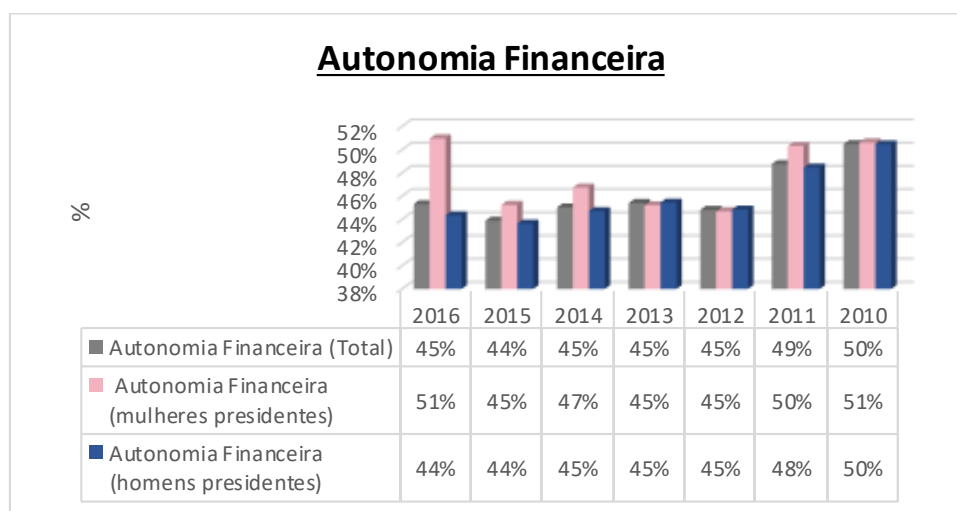
Por fim, é de notar um resultado contrário, aos dos outros anos, no ano de 2012, onde o ROE com homens na presidência é superior ao ROE com pelo menos uma mulher nesse posto. De resto, constata-se que de uma forma geral o ROE- mulheres presidentes é superior ao ROE- homens presidentes, sendo que apresenta uma evolução claramente positiva apresentando mesmo valores significativos.

Analisando numa fase posterior o rácio de autonomia financeira, representado em termos de evolução na figura 11, averigua-se que a autonomia financeira total apresenta valores idênticos à autonomia financeira avaliada para a presença de homens a presidentes. Se focarmos a atenção na Autonomia Financeira, avaliada tendo em conta a presença de mulheres presidentes, esta exhibe valores aproximados dos 50%, o que é um resultado favorável sendo que o intervalo recomendável para este rácio se situa entre os 30% e os 60%. Um valor acima deste intervalo torna-se prejudicial, uma vez que indica

a presença de uma rentabilidade financeira de capitais próprios mais baixa, o que pode não ser favorável para os sócios e acionistas.

Quanto à autonomia financeira contendo homens presidentes, verifica-se que esta também se encontra prevista para o intervalo desejado. Em 2016, apresenta valores próximos dos 44%, o que significa que por 100 euros de financiamento, 44 euros correspondem a capitais próprios.

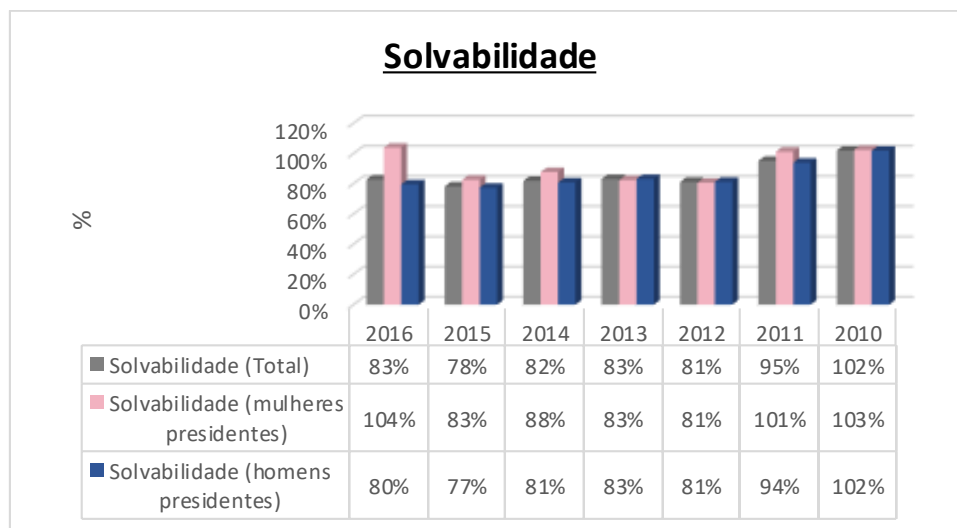
Figura 11: *Autonomia Financeira verificada nas Empresas Portuguesas (%)*



Fonte: Elaboração própria. O total da amostra inclui 32 empresas.

Após a análise do rácio de Autonomia Financeira, é ainda importante averiguar a tendência do rácio de Solvabilidade, representado pela figura 12.

Figura 12: *Solvabilidade observada nas Empresas Portuguesas (%)*



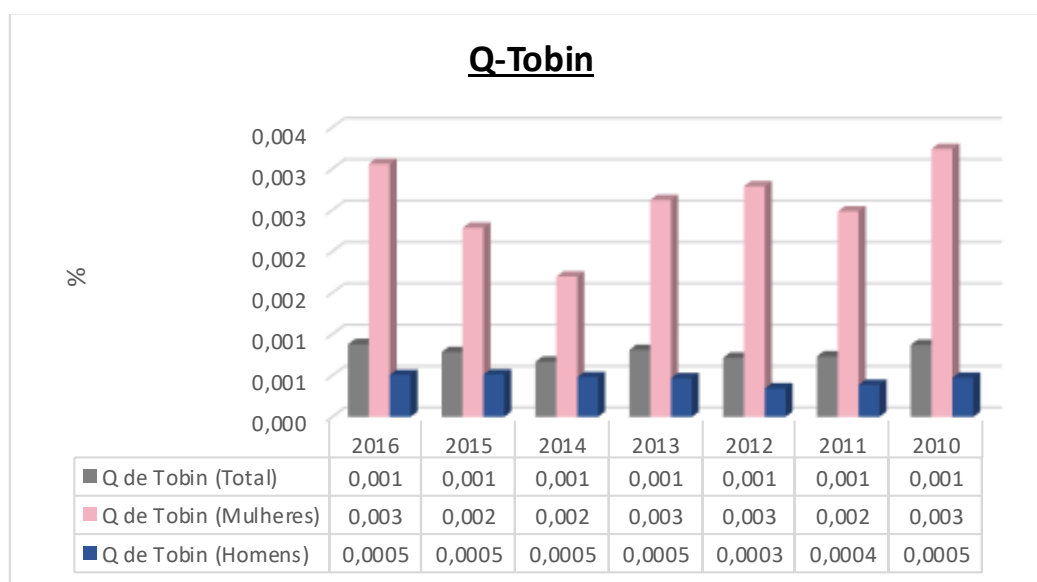
Fonte: Elaboração própria. O número de empresas na amostra é de 32.

Numa primeira fase pode-se apurar que a solvabilidade das empresas que têm mulheres como presidentes apresenta valores mais favoráveis do que as empresas que só apresentam homens como presidentes. Tendencialmente, um elevado valor deste indicador, é favorável, na medida em que avalia a capacidade da empresa em solver as suas dívidas.

A sua especificação varia entre 1 e 100%. Se avaliarmos a solvabilidade-mulheres presidentes- verifica-se uma evolução favorável ao longo do período na amostra, entre os 80% e os 105%. Se por outro lado, avaliarmos a solvabilidade- homens presidentes- nota-se que a sua tendência tende a apresentar algum decréscimo ao longo da amostra e que a sua variação se situa na ordem dos 70%.

Por fim, para concluir a análise de desempenho verificado pelas empresas portuguesas cotadas em bolsa mediu-se os efeitos do Q de Tobin, representado na figura 13.

Figura 13: Avaliação do Q de Tobin das Empresas Portuguesas

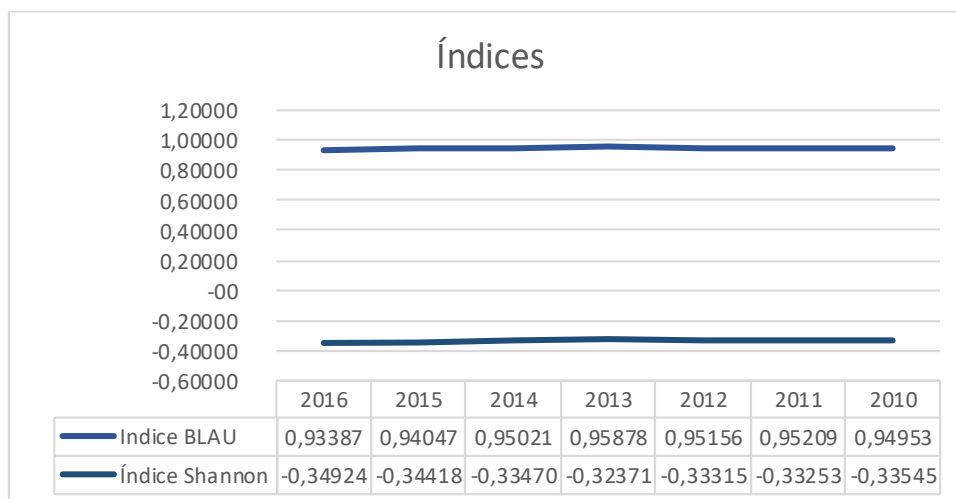


Fonte: Elaboração própria. O número de empresas na amostra é de 32.

De maneira geral, denotamos que tanto o Q de Tobin (mulheres presidentes) como o Q de Tobin (homens presidentes) apresentam valores inferiores a 1, o que significa que o valor da empresa no mercado é inferior ao valor que intrinsecamente ela tem inerente (medido pelo total do ativo contabilístico). É possível ainda verificar que nas empresas em que existem mulheres como presidentes o valor de mercado da empresa tende a aproximar-se do valor real.

Como forma de complemento a estes resultados obtidos, foram ainda efetuadas previsões para dois índices, capazes de ajudar a medir o desempenho de género nos quadros de gestão. Estes índices encontram-se representados na figura 14.

Figura 14: Índice de Blau e Shannon em Portugal



Fonte: Elaboração própria. O número de empresas na amostra é de 32.

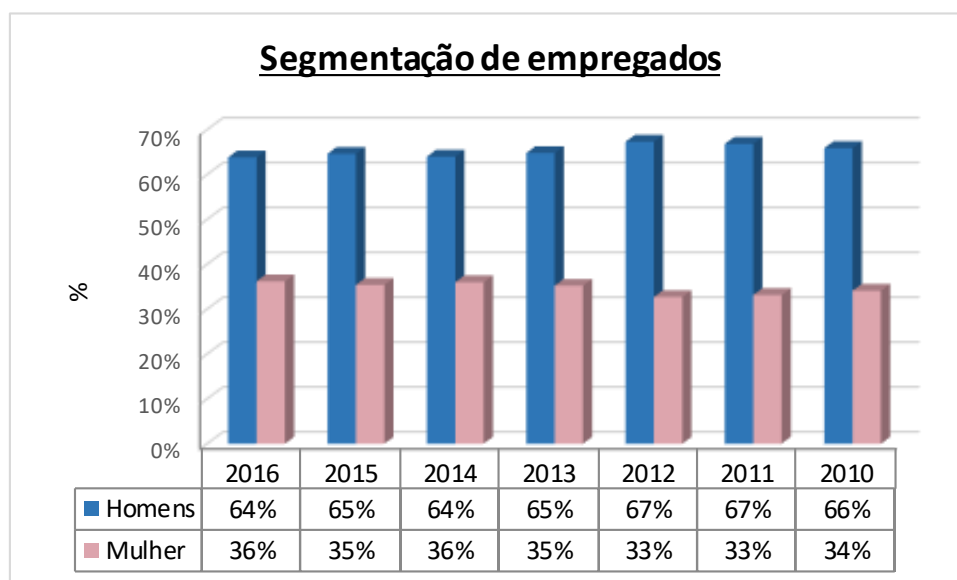
Quando se avalia individualmente o índice de Blau pode-se aferir que quanto mais próximo de zero for este valor maior será a igualdade de géneros verificada. Como no caso português, a situação verificada se aproxima do 1, é possível constatar que não se verifica igualdade de género nas empresas portuguesas atualmente cotadas em bolsa.

Do mesmo modo, o índice de Shannon permite aferir que os seus valores são sempre negativos ao longo da análise, remetendo para a existência de pouca proximidade entre a presença de mulheres e homens nas empresas atualmente cotadas na Bolsa Portuguesa.

4.2. Espanha

Para alcançar os resultados em Espanha, recorreu-se à mesma ideologia e identificaram-se as mesmas componentes e/ou variáveis. Assim, iniciou-se a investigação pela própria segmentação de empregados, que atualmente é feita dentro das empresas cotadas em bolsa (72 empresas da amostra). Esta informação é evidenciada na figura 15.

Figura 15: Segmentação de Empregados em Espanha (%)



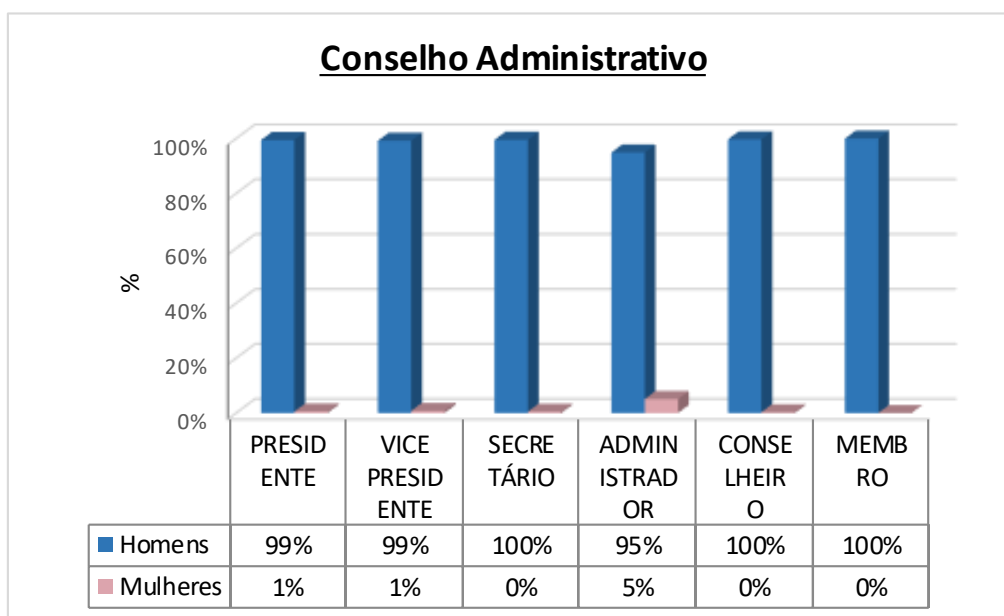
Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

Com a análise da figura 15 pode-se constatar que em termos médios, existe um aumento pouco significativo da posição das mulheres a nível empresarial no período considerado, refletindo o mesmo cenário observado pelas empresas portuguesas. Isto permite concluir, que o poder do homem a este nível tem vindo a diminuir ao longo do tempo. Sendo assim, em 2016, 64% do tecido empresarial era representado pelo sexo masculino, ou seja, por cada 100 trabalhadores, 64 eram do sexo masculino.

Uma outra componente importante para este estudo, tem em conta a observação do conselho de administração, representado pela figura 16. Nesta fase, o setor administrativo foi subdividido em 6 postos: presidente, vice-presidente, secretário, administrador, conselheiro, membro.

Pode-se constatar que nos 2 principais postos (presidente e vice-presidente) a posição da mulher é ainda muito escassa assim como nos postos de secretário, conselheiro e membro. Como presidente, apenas 1% do posto é ocupado por mulheres, enquanto o restante é ocupado por homens. Estes resultados ressaltam o que já se tinha constatado em Portugal ainda que, em Espanha sejam mais significativos. O mesmo acontece no cargo de vice-presidente, evidenciando assim que o sexo feminino se encontra em minoria nos postos mais altos do setor empresarial, traduzindo-se numa barreira ao combate da discriminação relativamente ao género ao nível empresarial.

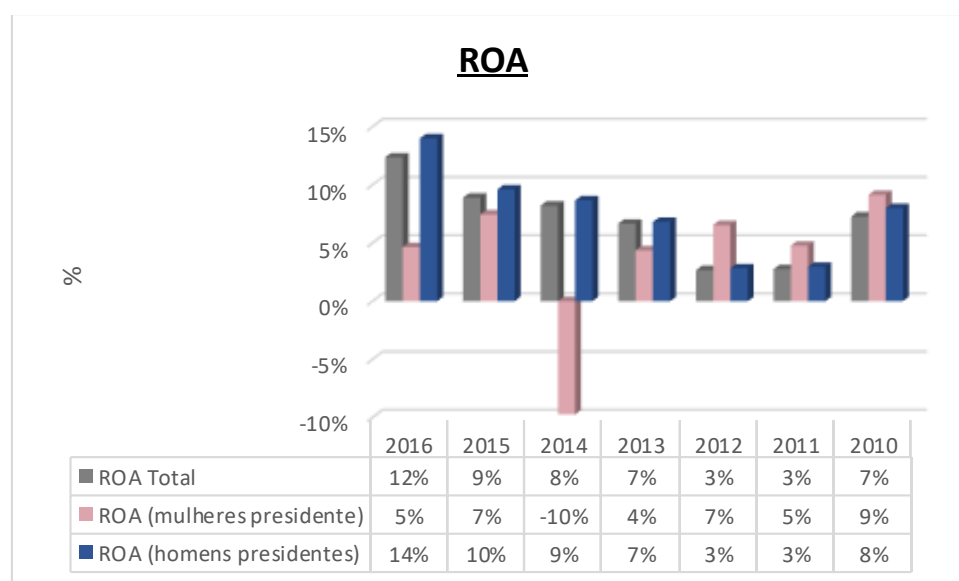
Figura 16: Composição do Conselho de Administração em Espanha (%)



Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

Após a pesquisa das componentes de segmentação de empregados e respetiva avaliação do conselho de administração, importa agora perceber a posição das empresas espanholas face às principais variáveis de desempenho. A primeira análise conta com a apresentação do ROA, presente na figura 17.

Figura 17: Avaliação do Indicador de Desempenho ROA em Espanha (%)



Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

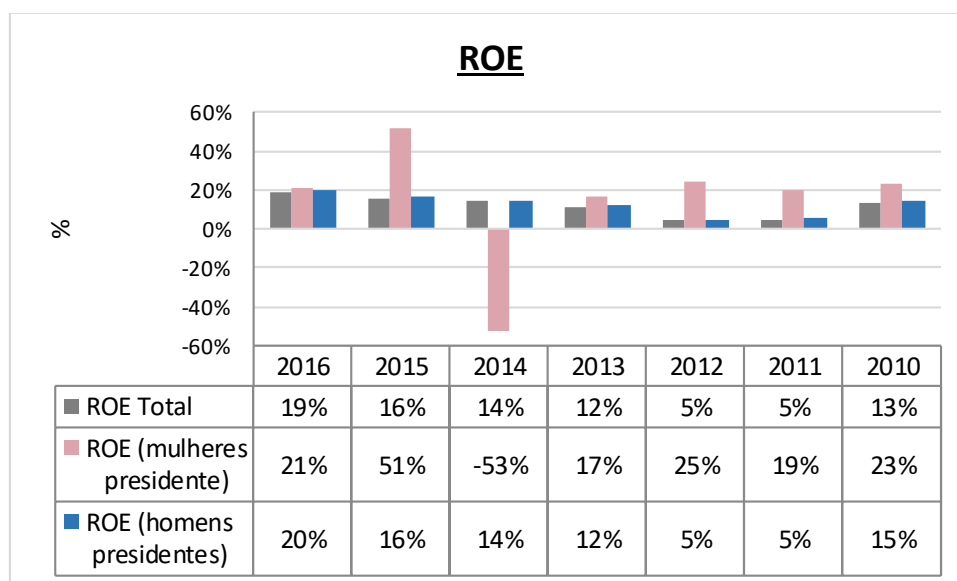
Como já foi dito anteriormente, o ROA, também conhecido como retorno sobre o investimento, mede o retorno sobre o ativo total depois de juros e impostos. Ao analisar

esta variável, pode-se verificar que o período analisado foi bastante controverso para as mulheres presidentes, principalmente em 2014, ano em que apresentou um resultado líquido negativo e consequentemente, um valor negativo do ROA (-10%). Contudo, no ano subsequente a situação alterou-se chegando a alcançar um valor de 7%.

É de notar que o valor do ROA para mulheres presidentes foi superior ao ROA para homens presidentes no período compreendido entre 2010 e 2012. Essa situação inverteu-se nos anos seguintes, sendo que o ROA para empresas espanholas com homens presidentes atingiu o valor de 14% em 2016.

Dando seguimento à análise, recorre-se agora à apresentação do ROE, presente na figura 18.

Figura 18: Avaliação do Indicador de Desempenho ROE em Espanha (%)



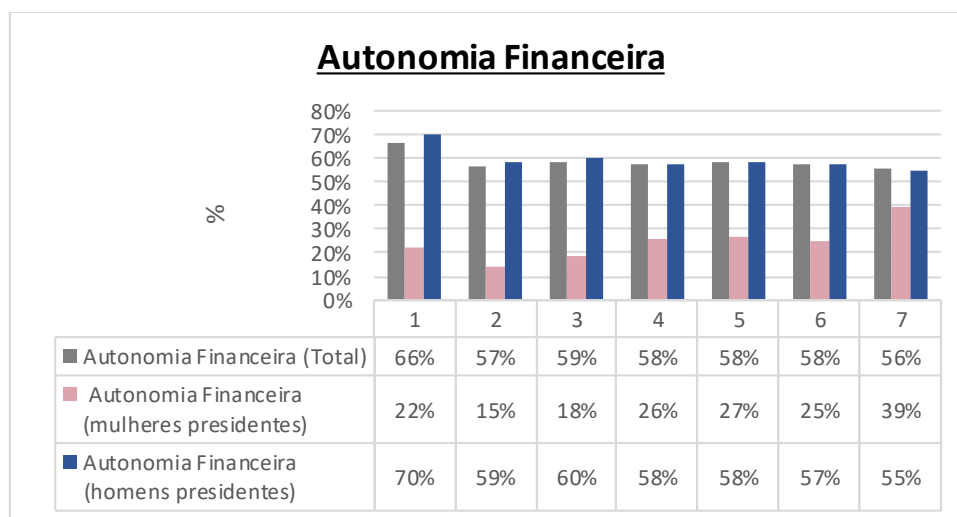
Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

Muito semelhante ao constatado com o ROA, na figura 18, verifica-se a existência, igualmente em 2014, de uma percentagem negativa nas mulheres presidentes (-53%). Este valor revela que as mulheres demonstraram capacidade inferior no ano de 2014 em manter valores de resultados líquidos positivos. Contudo, este valor em 2015 foi atenuado, tendo-se conseguido alcançar uma percentagem de quase 100%. Ao nível masculino, as percentagens sofreram um acréscimo pouco significativo, variando entre 5% (2012) e 20% (2016).

Avaliando agora o rácio de Autonomia Financeira (Figura 19), verifica-se a presença de uma diferença entre as percentagens do rácio de autonomia financeira

considerando as mulheres e os homens presidentes ao longo destes 7 anos. Esta percentagem tornou-se mais significativa nos últimos 3 anos, onde se verifica, em 2016, uma diferença entre géneros de aproximadamente 50%. De maneira geral, ambos os sexos foram afetados por um decréscimo nos últimos 2 anos.

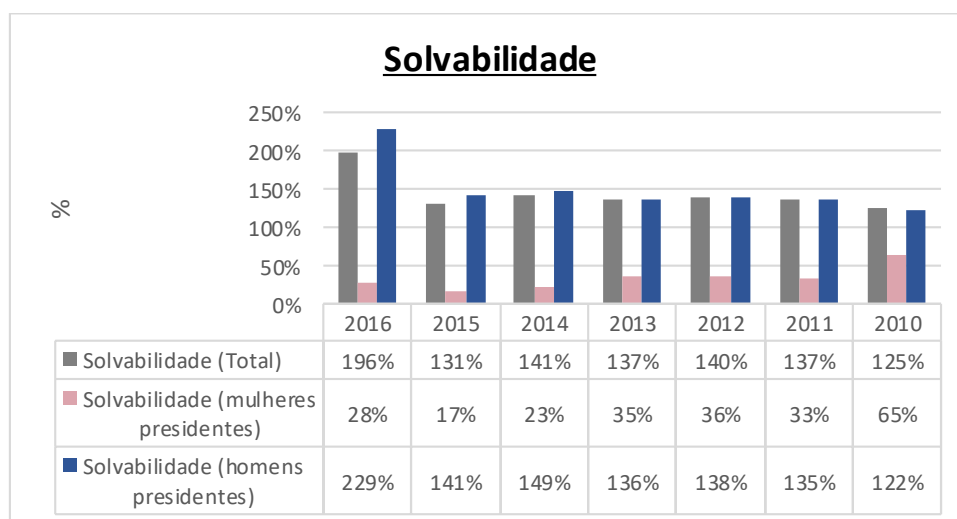
Figura 19: *Autonomia Financeira das Empresas em Espanha (%)*



Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

Após a análise do rácio de Autonomia Financeira, é ainda importante averiguar a tendência do rácio de Solvabilidade, cuja evolução se representa na figura 20.

Figura 20: *Solvabilidade observada nas Empresas Espanholas (%)*

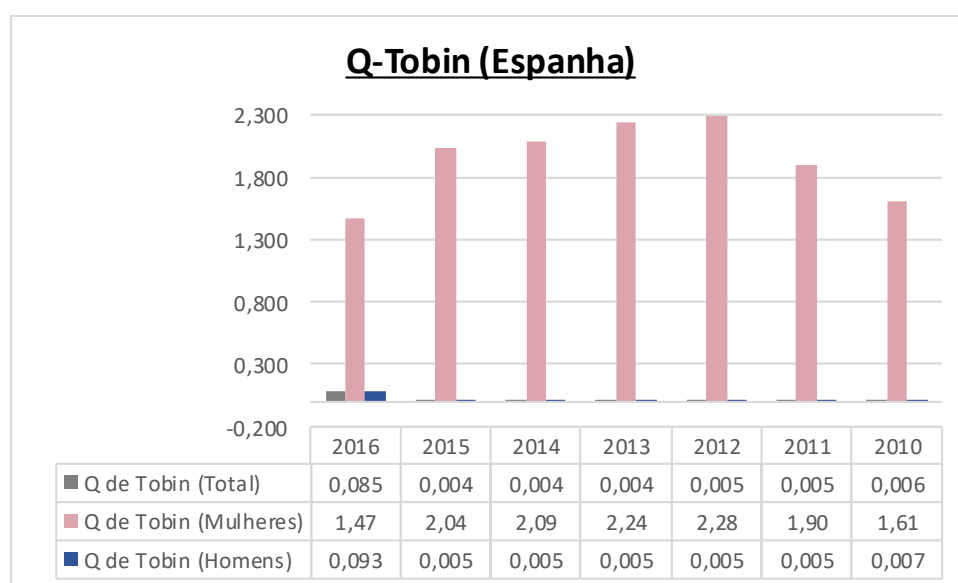


Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

A nível da Solvabilidade, verifica-se que existe mais uma vez um decréscimo face aos valores do ano 2010, quando se verifica mulheres na presidência. A nível do sexo masculino verifica-se, em 2016, um aumento de 107% face ao ano de 2010. Como foi dito anteriormente, um elevado valor deste indicador é favorável para a empresa, sendo que o rácio varia entre 0 e 100%. Sendo assim, pode-se verificar que existe um maior impacto nas mulheres do que nos homens.

Por fim, para concluir a nível da análise de desempenho verificado pelas empresas espanholas cotadas em bolsa mediu-se os efeitos do Q de Tobin, representado pela figura 21.

Figura 21: Avaliação do Q de Tobin das Empresas Espanholas

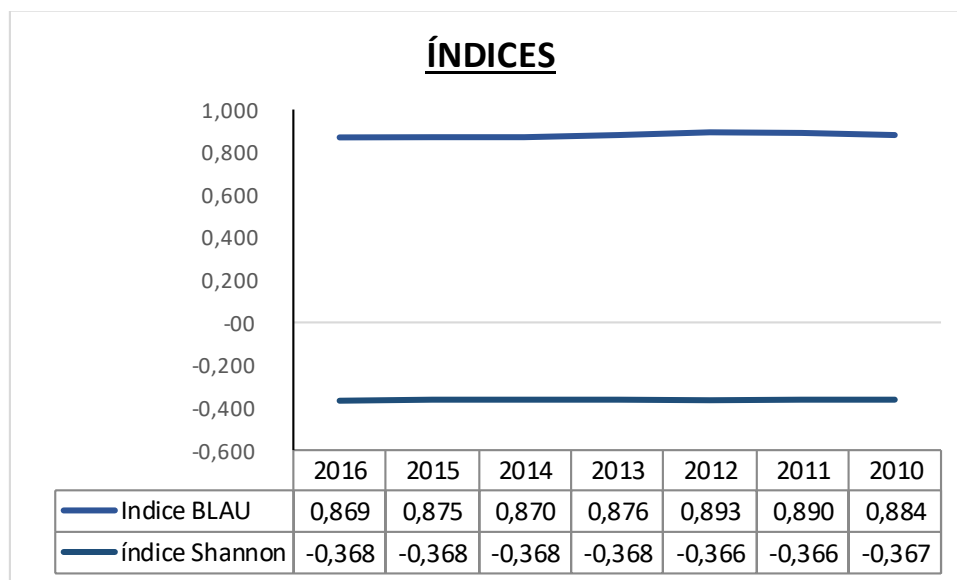


Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

De maneira geral, denotamos que o Q de Tobin (mulheres presidentes) apresenta valores superiores a 1, o que revela que o valor de mercado da empresa é superior ao preço de reposição dos seus ativos, verificando-se assim uma agregação de um goodwill no seu preço. É possível ainda verificar que nas empresas onde não existem mulheres como presidentes o valor de mercado da empresa tende a aproximar-se do valor real. Um rácio superior a 1 indica que a empresa está numa taxa superior ao seu valor de substituição o que conduziria outras empresas a criar negócios similares para obter os mesmos resultados e valor de mercado. Mas isso iria diminuir o valor das ações da empresa, reduzir o preço de mercado e isso conduz à diminuição do Q de Tobin.

Como forma de complemento a estes resultados obtidos, foram ainda efetuadas previsões para dois índices, capazes de ajudar a medir o desempenho do género nos quadros de gestão. Os índices são apresentados na figura 22.

Figura 22: *índices Blau e Shannon em Espanha*



Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas na amostra é de 72.

Nesta situação verifica-se o mesmo cenário do que em Portugal. Como se observa na figura 22, o valor do índice aproxima-se de 1, o que permite constatar que não há igualdade de género nas empresas espanholas atualmente cotadas em bolsa.

Do mesmo modo, o índice de Shannon permite aferir que os seus valores são sempre negativos ao longo da análise, remetendo para a existência de pouca proximidade entre a presença de mulheres nas empresas atualmente cotadas na bolsa espanhola.

5. Resultados Empíricos

5.1. Estatística Descritiva

5.1.1. Portugal

Tabela 5: Estatística Descritiva (Portugal)

	Variável	Nº Observações	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
<u>Dependente</u>	ROA	224	0.014	0.146	-0.562	1.437
	ROE		-0.168	4.032	-59.141	7.257
	AF		0.484	0.384	-1.517	0.999
	SL		11.085	70.503	-0.603	802.602
	QT		0.001	0.001	0.000	0.007
<u>Independente</u>	IB		0.828	0.248	0.000	1.000
	IS		-0.268	0.119	-0.368	0.000
	CA		0.173	0.096	0.000	0.333

Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas incluídas na amostra é de 32.

A tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas da amostra das empresas portuguesas entre 2010 e 2016. As variáveis dependentes relacionadas com o desempenho financeiro, indicam uma amostra com uma média do ROA positiva (1,4%) e com um ROE com uma grande variabilidade entre o máximo e o mínimo, resultando numa média negativa de -16,80%, aproximadamente. Pode-se ainda verificar um valor positivo e significativo da percentagem de mulheres, de aproximadamente 17,3% face ao total de empregados. Mais significativo é o valor médio do rácio de solvabilidade, o que equivale a 11,085%, sugerindo que as empresas incluídas na amostra dispõem de capitais suficientes para cobrir todo o passivo.

5.1.2. Espanha

Tabela 6: Estatística Descritiva (Espanha)

	Variável	Nº Observações	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
<u>Dependente</u>	ROA	504	0.024	0.537	-10.810	3.248
	ROE		-0.242	6.878	-144.675	22.607
	AF		0.407	0.556	-10.105	0.996
	SL		4.555	23.160	-0.910	256.706
	QT		1.727	2.466	0.000	12.112
<u>Independente</u>	IB		0.813	0.177	0.000	1.000
	IS		-0.317	0.093	-1.230	0.000
	CA		0.154	0.111	0.000	0.429

Fonte: Elaboração própria. O número total de empresas incluídas na amostra é de 72.

A tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas da amostra das empresas Espanholas entre 2010 e 2016. As variáveis dependentes relacionadas com o desempenho financeiro, indicam uma amostra com uma média do ROA positiva (2,4%) e com um ROE com uma grande variabilidade entre o máximo e o mínimo, resultando numa média negativa de -24,20%, aproximadamente. Pode-se ainda verificar um valor positivo e significativo da percentagem de mulheres, de aproximadamente 15,4% face ao total de empregados. Pode-se verificar um valor de Q de Tobin superior a 1, que é determinado quando o valor de mercado da empresa é superior ao preço de reposição dos seus ativos, verificando-se assim a agregação de um goodwill no seu preço.

Assim, é possível verificar que o Q de Tobin tem um valor médio de 1,727. Este valor está próximo do valor obtido por Demsetz e Villalonga (2001) para o mercado dos EUA (1,10) e por Campbell e Mínguez-Vera (2008) para o mercado espanhol (1,64).

Quanto às variáveis independentes, pode-se verificar um valor médio negativo do índice de Shannon (-0,317) e um valor médio de 0,813 do índice de blau. Neste caso, deparamo-nos com uns valores contraditórios aos relatados por Campbell e Mínguez-Vera (2008) para Espanha (0,14 e 0,23, respetivamente).

5.2. Análise de Correlações

De acordo com Rovers (2011) a análise mais adequada para este estudo é a análise através da correlação de coeficientes.

5.2.1. Portugal

Tabela 7: Matriz de Correlações (Portugal)

Correlações	ROA	ROE	AF	SL	QT	IB	IS	CA	D
ROA	1								
ROE	0.027	1							
AF	0.268***	0.062	1						
SL	0.030	0.008	0.194***	1					
QT	0.307***	0.046	0.276***	0.025	1				
IB	-0.089	-0.033	-0.301***	0.005	-0.243***	1			
IS	0.008	-0.033	-0.051	-0.088	-0.048	-0.363***	1		
CA	0.127*	0.094	0.445***	0.124*	0.202***	-0.250***	0.006	1	
D	0.160**	0.026	0.184***	-0.028	0.522***	-0.443***	0.210***	0.225***	1

Nota: *Significância ao nível de 10%; ** Significância ao nível de 5%; *** Significância o nível de 1%.

Variáveis Dependentes: **ROA**: Return on Assets; **ROE**: Return on Equity; **AF**: Autonomia Financeira; **SL**: Solvabilidade; **QT**: Q de Tobin. Variáveis Independentes: **IB**: Índice de Blau; **IS**: Índice de Shannon; **CA**: Conselho de Administração; **D**: Dummy.

De um modo geral, a multicolineariedade torna-se preocupante, quando o valor absoluto dos coeficientes de correlação simples excedem o valor de 0,80 (Studenmund, 2011). A partir da matriz de correlação de variáveis conclui-se que a variável ROA e a variável AF são altamente correlacionadas. Em termos de correlação entre variáveis dependentes e independentes, estamos perante uma significância estatística em grande parte das variáveis. A variável ROE, contrariamente às outras variáveis dependentes que apresentam pelo menos uma relação de significância estatística, não apresenta relação estatisticamente significativa com nenhuma variável.

Destaca-se a existência de uma correlação negativa entre a variável *dummy* (presença de uma mulher na presidência) e as variáveis solvabilidade e índice de Blau, porém apenas o índice de Blau é estatisticamente significativo a 1%. As restantes variáveis apresentam uma relação positiva com a variável representativa da presença de mulheres na presidência, e são todas estatisticamente significativas exceto a variável ROE.

A relação positiva e estatisticamente significativa das variáveis AF e SL deve-se ao facto de estas estarem relacionadas uma com a outra, uma vez que a autonomia financeira representa a percentagem do capital próprio que financia o ativo da empresa e mede a solvabilidade da empresa através da determinação da proporção dos ativos que são financiados com capital próprio.

É de reparar que os índices apresentam uma relação negativa com a maioria das variáveis, sendo que o índice de Blau só apresenta relação positiva com a solvabilidade e o índice de Shannon apresenta-a apenas com o ROA.

5.2.2. Espanha

Tabela 8: Matriz de Correlações (Espanha)

Correlações	ROA	ROE	AF	SL	QT	IB	IS	CA	D
ROA	1								
ROE	-0,042	1							
AF	0.815***	0.032	1						
SL	0.032	0.010	0.179***	1					
QT	-0.046	0.051	-0.028	0.031	1				
IB	0.012	-0.044	0.084	0.039	0.036	1			
IS	0.021	0.015	0.026	-0.008	-0.069	-0.152***	1		
CA	0.028	-0.010	0.060	-0.009	0.056	-0.179***	0.105**	1	
D	0.006	0.012	-0.054	-0.031	0.006	-0.127***	0.064	0.196***	1

Nota: *Significância ao nível de 10%; ** Significância ao nível de 5%; *** Significância o nível de 1%
 Variáveis Dependentes: **ROA:** *Return on Assets*; **ROE:** *Return on Equity*; **AF:** Autonomia Financeira;
SL: Solvabilidade; **QT:** Q de Tobin. Variáveis Independentes: **IB:** Índice de Blau; **IS:** Índice de Shannon; **CA:** Conselho de Administração; **D:** Dummy.

Com base na tabela 8, pode-se verificar que, como aconteceu na matriz de correlação para Portugal, a variável ROA e a variável AF são altamente correlacionadas. Verifica-se, tal como se tinha constatado no caso português, a relação positiva e estatisticamente significativa das variáveis AF e SL.

É de realçar que em Espanha há claramente menos relações estatisticamente significativas. Em contrapartida o sinal esperado é praticamente o mesmo em todas as variáveis. É possível verificar ainda que, contrariamente ao que foi dito anteriormente acerca do valor esperado dos índices, o índice de Blau apresenta uma relação positiva com todas as variáveis, exceto com o ROE, já o sinal esperado do índice de Shannon só se altera na relação com o ROE e a AF passando a positivo nestas variáveis.

Quanto à variável *dummy* para a presença de mulheres na presidência, esta só se observou estatisticamente significativa quando relacionada com o IB e o CA, sendo que no índice de Blau, esta mostrou-se negativa. Uma correlação positiva entre diversidade de género e desempenho da empresa apresenta vantagens tais como, o aumento da diversidade de competências, o aumento do conhecimento e experiência dentro da empresa, uma resolução de problemas mais eficaz (Gröschl e Arcot, 2014), uma melhor reputação da empresa, um aumento da responsabilidade social (Ye, Zhu, e Sun, 2015) e uma maior capacidade de criatividade e inovação (Nakagawa, 2015).

5.3. Dados em Painel (Regressão Linear)

5.3.1. Portugal

Tabela 9: Resultados da regressão- Dados em Painel (Portugal)

	ROA	ROE	QT	AF	SL
IB	0.002	-0.393	0,0004	-0.0117*	1.774
IS	-0.025	1.918	-0.0005	-0.066	-26.514
CA	0.145	4.39	0.001	1.648***	99.606
D	0.063	0.147	0.002*	0.072	-9.804
CONS	-0.027	1.001	-0.0002	0.269**	-13.542
Wald Chi2	5.940	1.420	4.650	24.760	2.980
P-Value	0.203	0.841	0.235	0.0001	0.560

Nota: *Significância ao nível de 10%; ** Significância ao nível de 5%; *** Significância o nível de 1%
 Variáveis Dependentes: **ROA:** *Return on Assets*; **ROE:** *Return on Equity*; **AF:** Autonomia Financeira;
SL: Solvabilidade; **QT:** Q de Tobin. Variáveis Independentes: **IB:** Índice de Blau; **IS:** Índice de Shannon; **CA:** Conselho de Administração; **D:** Dummy.

A tabela 9 mostra a relação das variáveis dependentes com as variáveis independentes, indicando que a presença de pelo menos uma mulher na presidência tem um impacto negativo, apenas no rácio de Solvabilidade, mas só se mostra estatisticamente significativo na variável Q de Tobin, o que prova que a presença da mulher na presidência afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa.

Pode-se ainda verificar uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a variável CA e a AF, o que prova que a presença da mulher tem um impacto positivo e significativo na autonomia financeira. Porém o índice de Blau tem um impacto negativo, mas significativo na autonomia financeira, o que permite concluir que a presença da mulher numa empresa leva à diminuição da capacidade da empresa em financiar os ativos com os seus capitais próprios. Este resultado vai de encontro aos de Rossi, Cebula, e Barth (2018) que afirmam que a presença de mulheres no *Board* parece puxar de modo significativo os níveis de endividamento e um papel complementar no controlo e monitorização dos custos de agência. Assim, parece que a presença de mulheres indicia uma proteção dos interesses dos acionistas.

Os resultados sugerem que uma maior percentagem de mulheres na presidência aumenta o valor da empresa. Isso é consistente com o estudo de Johl, Kaur, e Cooper (2015), que constataram que a participação das mulheres foi positivamente relacionada com o retorno de ativos para 700 empresas de capital aberto na Malásia. Da mesma forma,

os resultados também são consistentes com estudos encontrados nos EUA, onde a presença de mulheres nos conselhos aumenta a lucratividade da empresa (Adams e Ferreira, 2009; Niclas, Werbel, e Shrader, 2003; Farrell e Hersch, 2005; Lyxell e Stigling, 2011).

5.3.2. Espanha

Tabela 10: Resultados da regressão- Dados em Painel (Espanha)

	ROA	ROE	QT	AF	SL
IB	0.072	-1.746	-0.094	0.098	-1.125
IS	0,09	0.742	0.062	0.003	0.221
CA	0.144	-1.317	1.243	0.395	-0.853
D	0.007	0.398	-0.095	-0.219***	-4.395**
CONS	-0.029	1.604	1.634***	0.274*	5.794
Wald Chi2	3.250	2.420	0.9	34.98	6.86
P-Value	0.517	0.659	0.925	0	0.143

Nota: *Significância ao nível de 10%; ** Significância ao nível de 5%; *** Significância o nível de 1%
 Variáveis Dependentes: **ROA**: *Return on Assets*; **ROE**: *Return on Equity*; **AF**: Autonomia Financeira; **SL**: Solvabilidade; **QT**: Q de Tobin. Variáveis Independentes: **IB**: Índice de Blau; **IS**: Índice de Shannon; **CA**: Conselho de Administração; **D**: Dummy.

A tabela 10 mostra a relação entre as variáveis dependentes com as variáveis independentes, indicando que a presença de pelo menos uma mulher na presidência tem um impacto negativo no QT, AF e SL, mas só se mostra estatisticamente significativo nas últimas duas variáveis.

Tendo por base o estudo de Adams e Ferreira (2009) e Boubaker, Dang, e Nguyen (2013) já seria de esperar a existência de uma correlação negativa entre diversidade de género e desempenho. Este autor sugere ainda que o efeito negativo poderá estar relacionado com a questão da aversão ao risco, isto é, as mulheres apresentam uma maior aversão ao risco do que os homens.

Outra das razões apresentadas que justificam esta posição passa pela certeza de que a presença de mulheres no conselho afetará mais esforços na monitorização do desempenho e atrasa o processo de tomada de decisão o que irá diminuir a valorização do acionista (Ujunwa 2012).

O facto da variável *dummy* não ter um impacto significativo no Q de Tobin, prova que a presença de uma mulher na presidência não afeta o desempenho financeiro da empresa, contrariamente ao que foi verificado para Portugal e ao que foi estudado por

Carter, et al. (2003) que afirma que a relação entre diversidade e desempenho é estatisticamente significativa e medida através do Q de Tobin.

Pode-se verificar ainda que a existência de mulheres nos Conselhos de administração medido pela variável CA tem um impacto positivo no ROA, QT e AF, porém não é significativo em nenhuma das variáveis dependentes, confirmando-se assim o estudo no Catalyst (2012), que conclui que as empresas que apresentam uma elevada proporção de mulheres acabam por ter um retorno positivo.

Outros autores, tendo por base modelos de regressões, também encontraram uma relação positiva entre estas duas dimensões. No caso de Niclas, Werbel, e Shrader (2003) esta correlação é observada através de dados de desempenho financeiro, especificamente o ROA, com a percentagem de mulheres presentes nos conselhos de administração. Por último, o estudo de Campbell e Mínguez-Vera (2008) encontra também uma relação positiva, em empresas espanholas, entre a diversidade de género no conselho de administração e a valorização da empresa.

É possível ainda constatar que a presença da mulher na presidência de empresas espanholas tem um pior cenário face aos resultados apresentados pelas empresas portuguesas. Isso é também visível pelo número de mulheres na presidência das empresas estudadas. Foi verificado que Espanha, apenas possui 2 empresas com mulheres na presidência, metade do número verificado em Portugal (é de notar que em Espanha foram estudadas mais 40 empresas comparativamente a Portugal).

6. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal, perceber se a presença de mulheres nos quadros de gestão das empresas influência de alguma forma o desempenho destas empresas, tendo-se para o efeito utilizado uma amostra de 32 empresas portuguesas e 72 empresas espanholas, no período compreendido entre 2010 e 2016. Para o efeito testaram-se as hipóteses H1: A diversidade de género tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho financeiro das empresas e H2: A diversidade de género nos quadros de gestão exerce um efeito positivo no desempenho das empresas.

Utilizando a metodologia de dados em painel para além da análise da evolução das variáveis ROA, Q Tobin, Solvabilidade, Autonomia Financeira e ROE para o período em análise, conseguimos concluir a favor da hipótese H2, e contra a hipótese H1 para ambos os países.

Os resultados demonstraram que a presença de pelo menos uma mulher na presidência apresenta um sinal esperado positivo, tanto para Portugal como para Espanha; todavia este só se verifica significativo em Portugal.

Relativamente ao nível de desempenho financeiro das empresas e a sua relação com a diversidade de género, as opiniões divergem em todos os sentidos. Há autores que encontram uma relação positiva, isto é, relatam que a presença de mulheres melhora a performance financeira das empresas, enquanto outros autores encontram uma relação negativa, existindo ainda outros que não conseguem identificar qualquer relação. Além disso as inúmeras manifestações tornam a análise ainda mais complexa e multifacetada.

Contudo, a questão da diversidade de género é um tema cada vez mais atual, que tem vindo a ganhar um maior destaque, tanto a nível social como empresarial. Com o passar dos anos, torna-se inevitável a constatação da pouca igualdade das mulheres face aos homens, ou seja, existe ainda uma presença pouco significativa destas nos conselhos de administração (por exemplo). Esta realidade tem ocorrido mesmo em circunstâncias idênticas, onde as mulheres possuem por exemplo o mesmo nível de habilitações académicas que os homens. São vários os fatores que poderão estar na base disto, tais como: as diferenças de cultura, a forma de “olhar” para a mulher (ainda a vêem como “dona do lar”), uma questão de capital (os homens são o género que possui a maior parte do capital).

O tempo em que as mulheres eram vistas como intelectualmente incapazes de assumir a profissão, já lá vai, mas nesses tempos (não muito longínquos pois assim era

até meados do séc. XX), o preço que as mulheres tinham que pagar pelas poucas promoções que conseguiam era, por vezes, a renúncia ao casamento e à maternidade (Haynes, 2008).

Há a ideia que contratar mães com filhos pequenos não será favorável para a empresa, uma vez que as mães tiram licença de maternidade, podem ter horário reduzido para amamentar, vão faltar se os filhos ficarem doentes ou têm de sair mais cedo para ir com as crianças ao médico ou a reuniões da escola. São mães, não há como evitar estas coisas. Mas, há sempre um lado positivo. As mulheres com filhos, e mesmo pequenos, podem constituir uma mais-valia para a empresa: são trabalhadoras, organizadas, com capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, uma vez que já aprenderam a enfrentar vários desafios.

E cada vez mais ficar em casa não constitui um obstáculo para o bom desempenho profissional. Com as novas tecnologias é possível trabalhar fora do local de trabalho, o que permite à mulher, além de ser mãe, dar resposta aos diferentes desafios que lhe são colocados.

Este trabalho e a análise nele implícito está sujeito a algumas limitações. Uma delas consiste na dimensão da amostra, uma vez que o número de empresas utilizadas é pouco significativo, considerando o universo total de empresas existentes em ambos os países. Inicialmente este estudo deveria contar com um universo de 213 empresas (47 portuguesas e 166 espanholas), contudo mediante a inacessibilidade de informação só foi possível analisar 32 empresas portuguesas e 72 empresas espanholas (um total de 104 empresas). Esta amostra tornou-se assim pouco representativa do universo que se pretendia investigar, uma vez que, para o período temporal escolhido, havia muito poucas empresas com as informações necessárias para realizar um estudo completo e mais objetivo. Ainda assim os resultados obtidos vieram provar o que era expectável considerando a revisão de literatura realizada.

Algumas destas limitações colocam desafios para investigação futura como a tentativa de aumentar o número de empresas total na amostra, relacionar características individuais de funcionários aos resultados das empresas (no espírito de (Bennouri et al. (2018) que incluíram atributos demográficos, como educação, nacionalidade e educação em gestão/economia/financeira, na sua análise da relação entre diretoras e performance), bem como um alargamento do período da amostra para verificar eventuais tendências de evolução ao longo do tempo, numa tentativa de verificar se está a reduzir o gap entre as

competências percebidas entre mulheres e homens, e se alguns dos estereótipos foram entretanto eliminados.

Espera-se futuramente que a realidade vivida possa alterar-se um pouco, existindo um maior equilíbrio entre o número de homens e de mulheres, no contexto empresarial, principalmente em cargos de chefia e que o equilíbrio nos conselhos de administração não seja imposto por quotas legislativas, mas sim pelo reconhecimento das qualificações e competências das mulheres.

Referências

- A. H. Studenmund. 2011. *Using Econometrics: A Practical Guide*. 6th ed., International ed. Upper Saddle River, N.J.; Harlow: Pearson Education. https://search.library.smu.edu.sg/prim-explore/fulldisplay?vid=SMU_NUI&search_scope=Everything&tab=default_tab&docid=SMU_ALMA2136126020002601&lang=en_US&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&query=sub,exact,Regression%20analysis,AND&sortby=rank&mode=advanced.
- Adair, Carole K. 1999. «Cracking the Glass Ceiling: Factors Influencing Women's Attainment of Senior Executive Positions». <http://www.bookpump.com/dps/pdf-b/1120648b.pdf>.
- Adams, Renée B., e Daniel Ferreira. 2009. «Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance☆». *Journal of Financial Economics* 94 (2): 291–309. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0304405X09001421>.
- AEP. 2014. «AEPortugal». 2014. <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/ListaSectores&Menu=MenuInfoEconomica>. [Acedido a 13 de julho]
- Alcañiz, Mercedes. 2004. «Conciliación Entre Las Esferas Públicas y Privada ¿Hacia un nuevo modelo en el sistema de géneros?». <http://sociologiapp.iscte-iul.pt/pdfs/44/480.pdf>.
- Alexandra, Mara, e Almeida Furtado Vicente. 2013. «O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários», 20. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9840/1/CIES-WP153_Vicente.pdf.
- Almeida, Miguel Vale de. 1995. «Senhores de Si. Uma Interpretação Antropológica da Masculinidade». <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/senhores-de-si-uma-interpretacao-antropologica-da-masculinidade/17482>.
- Amâncio, Ligia. 1989. «Social Differentiation between 'Dominant' and 'Dominated' Groups: Toward an Integration of Social Stereotypes and Social Identity». *European Journal of Social Psychology* 19 (1): 1–10. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ejsp.2420190102>.
- APAV. 2012. «Discriminação Racial ou Étnica». 2012. https://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/35-uavide/326-discriminacao-racial-ou-etnica.
- ATP. 2016. «Estudo de Mercado - Espanha». <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2016/Estudo%20de%20Mercado%20Espanha.pdf>. [Acedido a 13 de julho]
- Audretsch, David B. 2003. *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Enterprise Papers, 2003,14. Luxembourg: Office for Official Publ. of the Europ. Communities. https://www.researchgate.net/publication/246075618_Entrepreneurship_A_Survey_of_the_Literature.
- Azambuja, Mariana, Conceição Nogueira, e Luísa Saavedra. 2007. «Feminismo(s) e psicologia em Portugal» 38 (3): 207–15. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/2879/2175>.
- Bação, Pedro, Carlos Carreira, João Cerejeira, e Gilberto Loureiro. 2017. «Investimento Empresarial e o Crescimento da Economia Portuguesa», 146. https://www.uc.pt/feuc/imagens/menosUtiliz/2017/Estudo_relatorio_Investimento_Empresarial_final_dez2017.pdf.
- Bales, Robert Freed, Stephen P. Cohen, e Stephen A. Williamson. 1979. *Symlog: A System for the Multiple Level Observation of Groups*. Free Press. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/227750>.
- Barbosa, Livia Neves de Holanda. 1996. «Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração». *Revista de Administração de Empresas* 36 (4): 06–19. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000400002&lng=pt&tlng=pt.
- Bateson, Mary Catherine. 1989. *Composing a Life*. Plume Book. https://books.google.pt/books/about/Composing_a_Life.html?id=JyGqoCRj9BYC&redir_esc=y.
- Baumgärtner, Stefan. 2006. «Measuring the Diversity of What? And for What Purpose? A Conceptual Comparison of Ecological and Economic Biodiversity Indices». *SSRN Electronic Journal*. <http://www.ssrn.com/abstract=894782>.
- Baunach, Dawn Michelle. 2002. «Trends in Occupational Sex Segregation and Inequality, 1950 to 1990». *Social Science Research* 31 (1): 77–98. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0049089X01907197>.
- Bennouri, Moez, Tawhid Chtioui, Haithem Nagati, e Mehdi Nekhili. 2018. «Female Board Directorship and Firm Performance: What Really Matters? | Request PDF». ResearchGate. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>.

- Bernardi, Renato, e Raquel Cristina Neves. 2015. «As garantias constitucionais à igualdade de gênero e a realidade do “teto de vidro” para a mulher trabalhadora». *Revista do Direito Público* 10 (2): 167. <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/21671>.
- Bertrand, Marianne, e Kevin F Hallock. 2001. «The Gender Gap in Top Corporate Jobs», 21. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=hrpubs>.
- Boubaker, Sabri, Rey Dang, e Duc Khuong Nguyen. 2013. «Does Board Gender Diversity Improve the Performance of French Listed Firms?» *Gestion 2000* 31 (2): 259–68. <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01158128>.
- Burn, Shawn M. 1995. *The Social Psychology of Gender*. 1 edition. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages. <https://www.amazon.com/Social-Psychology-Gender-Shawn-Burn/dp/007009182X>.
- Bygren, Magnus, e Johanna Kumlin. 2005. «Mechanisms of Organizational Sex Segregation: Organizational Characteristics and the Sex of Newly Recruited Employees». *Work and Occupations* 32 (1): 39–65. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888404265771>.
- Caixe, Daniel Ferreira, e Elizabeth Krauter. 2013. «A influência da estrutura de propriedade e controle sobre o valor de mercado corporativo no Brasil». *Revista Contabilidade & Finanças* 24 (62): 142–53. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772013000200005&lng=pt&tlng=pt.
- Callado, Aldo Leonardo Cunha, Antônio André Cunha Callado, e Moisés Araújo Almeida. 2008. «Organizações agroindustriais: um estudo exploratório» 10 (1): 14. <https://core.ac.uk/download/pdf/7052678.pdf>.
- Camelo, Suzana Marisa Alípio. 2007. «Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e Análise». Aveiro: Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/4883>.
- Campbell, Kevin, e Antonio Mínguez-Vera. 2008. «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance». *Journal of Business Ethics* 83 (3): 435–51. <http://link.springer.com/10.1007/s10551-007-9630-y>.
- Carter, David, Betty Simkins, e W. Gary Simpson. 2003. «Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value». 2003. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6288.00034>.
- Catalyst. 2012. «The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008)». Text. Catalyst. 2012. <https://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>.
- Catapan, Anderson, e Romualdo Douglas Colauto. 2014. «Governança corporativa: uma análise de sua relação como desempenho económico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010–2012», 29. <http://www.redalyc.org/pdf/395/39531264006.pdf>.
- Cavaco, Carminda. 1997. «Fronteira Portugal-Espanha e individualidade territorial». *Finisterra* 32 (63). <http://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1782>.
- Cecilia, Aniş, Eugenia Anişoara, Lala Popa Ion, e Cican Simona. 2012. «Performance Measurement through Non-Financial Indicators», 6.
- Chung, Kee H., e Stephen W. Pruitt. 1994. «A Simple Approximation of Tobin’s Q». *Financial Management* 23 (3): 70–74. <https://www.jstor.org/stable/3665623>.
- CIG. 2018. «Cidadania e Igualdade de Género». 2018. <https://www.cig.gov.pt/documentacao-de-referencia/legislacao/cidadania-e-igualdade-de-genero/>.
- Cimeira Europeia. 1996. «Cimeira Europeia, Carta de Roma. As Mulheres para a Renovação da Política e da Sociedade-CIDM». casa comum. 1996. <http://www.casacomum.org/cc/visualizador?pasta=10097.001.002.005#15>.
- CITE. 2018. «Disparidades salariais entre homens e mulheres em Portugal - CITE». 2018. http://cite.gov.pt/pt/acite/disparidadessalariais_05.html.
- Cohen, Philip N. 2004. «The Gender Division of Labor: “Keeping House” and Occupational Segregation in the United States». *Gender & Society* 18 (2): 239–52. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243203262037>.
- Comissão Europeia. 2001. «Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas», 2001. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf.
- . 2003. *Espírito Empresarial na Europa*. 27.^a ed. Bruxelas. <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/PT/1-2003-27-PT-F1-1.Pdf>.
- . 2011. «Reduzir as disparidades salariais entre homens e mulheres na União Europeia - EU Law and Publications». 2011. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/324a462f-87d6-4cd5-bd1e-6e0a22126fd8/language-pt>.
- . 2014. «Women on boards- Factsheet 1: The economic arguments». http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/12/Women_on_Boards_Economic_Arguments.pdf.

- Connell, R. W. 1987. «Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics | R. W. Connell». 1987. <http://www.sup.org/books/title/?id=2532>.
- . 1995. *Masculinities*. St. Leonards, N.S.W.: Allen & Unwin. <https://trove.nla.gov.au/version/44700755>.
- Correia, Ana Maria. 2009. *Assimetrias de Género*. 1.^a ed. <http://www.bulhosa.pt/livro/assimetrias-de-genero-ensino-e-lideranca-educativa-ana-maria-correia/?UDSID=§§§0518042410583301379983043§§§§>.
- Correia, Sandra. 2014. «Revista Portuguesa de Contabilidade - Consulta de conteúdos». 2014. <http://rpc.informador.pt/artigos/E199.0106/Qual-o-desempenho-economico-financeiro-da-minha-empresa>.
- Cotter, David A., JoAnn DeFio, Joan M. Hermsen, Brenda Marsteller Kowalewski, e Reeve Vanneman. 1997. «All Women Benefit: The Macro-Level Effect of Occupational Integration on Gender Earnings Equality». *American Sociological Review* 62 (5): 714. <http://www.jstor.org/stable/2657356?origin=crossref>.
- Demsetz, Harold, e Belén Villalonga. 2001. «Ownership Structure and Corporate Performance». *Journal of Corporate Finance* 7 (3): 209–33. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0929119901000207>.
- Dobbin, Frank, e Jiwook Jung. 2011. «CORPORATE BOARD GENDER DIVERSITY AND STOCK PERFORMANCE: THE COMPETENCE GAP OR INSTITUTIONAL INVESTOR BIAS?» *NORTH CAROLINA LAW REVIEW* 89: 30. https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/2011_nclr_dobbin_jung.pdf.
- Eagly, Alice H., e Steven J. Karau. 2002. «Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders». *Psychological Review* 109 (3): 573–98. <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Eccles, Robert G., Robert H. Herz, E. Mary Keegan, e David M. H. Phillips. 2001. *The ValueReporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*. Wiley. <https://www.amazon.com/ValueReporting-Revolution-Moving-Beyond-Earnings/dp/0471398799>.
- Elena, Nicu Ioana. 2012. «Company Performance Measurement and Reporting Methods», 8. <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2012/n2/106.pdf>.
- Erhardt, Niclas L., James D. Werbel, e Charles B. Shrader. 2003. «Board of Director Diversity and Firm Financial Performance». *Corporate Governance* 11 (2): 102–11. <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8683.00011>.
- Estanque, Elísio, e Hermes Augusto Costa. 2012. «Trabalho, precariedade e movimentos sociolaborais». https://ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/1097_SOCIUS_EE%20e%20HC_REV_FINAL.pdf.
- Estrela, Edite. 2008. «Administração fiscal tem de facilitar a vida aos contribuintes», 6. https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1208438718_06a11_entrevista.pdf.
- Eurostat. 2017. «Business demography statistics - Statistics Explained». 2017. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics.
- Farrell, Kathleen A., e Philip L. Hersch. 2005. «Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender». *Journal of Corporate Finance* 11 (1–2): 85–106. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0929119904000264>.
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. 1999. «Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa». 1999. <https://www.usp.br/bibliografia/obra.php?cod=1656&s=grosa>.
- Franceschini, F., M. Galetto, D. Maisano, e L. Mastrogiacomio. 2008. «Properties of Performance Indicators in Operations Management: A Reference Framework». *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (2): 137–55. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17410400810847401>.
- Freitas, Maria Ester. 1999. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. FGV. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a11.pdf>.
- Gaber, Cornelia, e Maria Stoica. 2012. «Assessment of Managerial Performance Using Non- Financial Indicators», 9. http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2012-3/12.Gaber_Stoica.pdf.
- Gallego-Álvarez, Isabel, Isabel-Maria García-Sánchez, e Luis Rodríguez-Dominguez. 2010. «The influence of gender diversity on corporate performance». *Revista de contabilidad- spanish accounting* 13 (1): 53–88. file:///C:/Users/ni_fo/Downloads/Dialnet-TheInfluenceOfGenderDiversityOnCorporatePerformanc-3210169.pdf.
- Giddens, Anthony. 1997. *Sociology [Giddens, 1997]*. Polity Press. <https://is.muni.cz/publication/266702?lang=en>.

- Gröschl, Stefan, e Sridhar Arcot. 2014. «Female Hospitality Executives and Their Effects on Firm Performance». *Tourism and Hospitality Research* 14 (3): 143–51. <https://doi.org/10.1177/1467358414538997>.
- Guerreiro, Maria das Dores, e Inês Pereira. 2006. *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família*. <http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf>.
- Hart, Stephen, Peter Sturmey, Mary McMurrin, e Caroline Logan. 2011. «Hart et al 2011». https://www.researchgate.net/publication/234059307_Hart_et_al_2011.
- Haveman, Heather A., e Lauren S. Beresford. 2012. «If You're So Smart, Why Aren't You the Boss? Explaining the Persistent Vertical Gender Gap in Management». Editado por Matt L. Huffman. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 639 (1): 114–30. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002716211418443>.
- Hawkins, David F. 1985. «Basic Ratio Analysis and Equity Valuation», Junho. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2178>.
- Haynes, Kathryn. 2008. «(Re)Figuring Accounting and Maternal Bodies: The Gendered Embodiment of Accounting Professionals». *Accounting, Organizations and Society* 33 (4–5): 328–48. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361368207000396>.
- Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré, e Danièle Senotier. 2008. *Dicionário crítico do feminismo- Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo*. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/345998/mod_resource/content/0/KERGOAT.%20Divisao%20sexual%20do%20trabalho%20e%20relacoes%20sociais%20de%20sexo.pdf.
- Henry, Alain. 1991. «Vers un modèle du management africain» 31 (124): 447–73. https://www.persee.fr/doc/cea_0008-0055_1991_num_31_124_1566.
- Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. 1986. «The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs». *The Wall Street Journal*, 1986, sec. 57.
- Johl, Satirejit Kaur, Shireenjit Kaur, e Barry J. Cooper. 2015. «Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Firms». *Journal of Economics, Business and Management* 3 (2): 239–43. <http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=40&id=471>.
- Julizaerna, M.K., e Zulkarnain Mohamad Sori. 2012. «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies». *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65: 1077–85. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042812053608>.
- Jurkus, Anthony, Jung Park, e Lorraine S. Woodard. 2008. «Women in Top Management and Agency Costs». *Journal of Business Research* 64: 180–86. https://www.researchgate.net/publication/222363088_Women_in_Top_Management_and_Agency_Costs.
- Kimmel, Michael S. 2000. *The Gendered Society*. New York: Oxford University Press. <http://archive.org/details/genderedsociety00kimm>.
- Lima, Maurício Andrade. 2003. «Uma proposta do balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina», 187. <https://core.ac.uk/download/pdf/30366950.pdf>.
- Lorber, Judith, Susan A Farrell, e Sociologists for Women in Society (U.S.). 1991. *The Social Construction of Gender*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications. <https://trove.nla.gov.au/version/7657532>.
- Loureiro, Paula, e Carlos Cabral Cardoso. 2008. «O género e os estereótipos na gestão», 18. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>.
- Lückerath-Rovers, Mijntje. 2011. «Women on Boards and Firm Performance». *Journal of Management & Governance* 17 (2): 491–509. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-011-9186-1>.
- Lyxell, Frida, e Clara Stigring. 2011. «A Business Case for Gender Diversity», 27. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26850/1/gupea_2077_26850_1.pdf.
- Marquezan, Luiz Henrique Figueira, Carlos Alberto Diehl, e João Rafael Alberton. 2013. «Non-Financial Indicators for Performance Evaluation: a Content Analysis Study of On-Line Annual Reports of Companies Listed on BOVESPA» 16 (2): 17. https://www.researchgate.net/publication/310626339_Indicadores_Nao_Financeiros_de_Avaliacao_de_Desempenho_Analise_de_Conteudo_em_Relatorios_Anuais_Digitais.
- Matarazzo, Dante Carmine. 2010. *Análise Financeira de Balanços. Abordagem Básica e Gerencial*. Edição: 7ª. São Paulo: Atlas.
- Maume, David J. 1999. «Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions». *Work and Occupations* 26 (4): 483–509. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888499026004005>.

- Melo, Luísa. 2016. «Número de mulheres na chefia cresce a passos lentos no país». 2016. <https://exame.abril.com.br/negocios/numero-de-mulheres-na-chefia-cresce-a-passos-lentos-no-pais/>.
- Mendes, Raquel Vale. 2008. «The wage gap among male and female top managers». *Economia Global e Gestão* 13 (2): 121–33. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-74442008000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
- Mínguez-Vera, António, e Adina Martín. 2011. «Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis». 2011. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.599948>.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. 2018a. «Igualdad de Género.» 2018. <http://www.empleo.gob.es/es/igualdad/index.htm>.
- Moore, Dorothy Perrin, e E. Holly Buttner. 1997. *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*. 1 edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://www.amazon.com/Women-Entrepreneurs-Moving-Beyond-Ceiling/dp/0761904646>.
- Moreira, José António. 1997. «FLUP - Análise Financeira de Empresas: da teoria à prática». 1997. https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=134962.
- Morrison, Ann M., Randall P White, Ellen Van Velsor, e Center for Creative Leadership. 1987. *Breaking the glass ceiling can women reach the top of America's largest corporations?* <https://trove.nla.gov.au/version/209675764>.
- Moser, Caroline O. N. 1989. «Gender planning in the third world: Meeting practical and strategic gender needs». *World Development* 17 (11): 1799–1825. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X89902015>.
- Nakagawa, Yukiko. 2015. «The Gender Diversity – Firm Performance Relationship By Industry Type, Working Hours, And Inclusiveness: An Empirical Study Of Japanese Firms», 2015. file:///C:/Users/ni_fo/Downloads/9262-Article%20Text-35546-1-10-20150622.pdf.
- Nekhili, Mehdi, e Hayette Gatfaoui. 2013. «Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors». *Journal of Business Ethics* 18: 227–49. https://www.researchgate.net/publication/233425140_Are_Demographic_Attributes_and_Firm_Characteristics_Drivers_of_Gender_Diversity_Investigating_Women's_Positions_on_French_Boards_of_Directors.
- Neto, Alexandre Assaf. 2014. «Finanças Corporativas e Valor - 7ª Ed. 2014». 2014. <https://www.saraiva.com.br/financas-corporativas-e-valor-7-ed-2014-8306591.html>.
- Neto, Félix, e Williams, John. 1989. «Estereótipos sexuais em jovens adultos: estudo intercultural». *Revista portuguesa de pedagogia* 23 (163–176). http://biblioteca.esec.pt/Opac/Pages/Search/Results.aspx?Database=10200_GLOBAL&SearchText=AUT=%22Neto,%20F%C3%A9lix%22.
- Niclas, Erhardt, James Werbel, e Charles Shrader. 2003. «Board of Director Diversity and Firm Financial Performance - Erhardt - 2003 - Corporate Governance: An International Review - Wiley Online Library». 2003. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8683.00011>.
- Nogueira, Conceição. 2001. «Feminismo e Discurso do Género na psicologia Social». Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4117>.
- Oakley, Judith G. 2000. «Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs», 14. https://www.jstor.org/stable/25074386?seq=1#page_scan_tab_contents.
- O'Brien, Tricia. 2005. «An Exploration of the Perceptions and Experiences», 313. <https://researchbank.acu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1134&context=theses>.
- Ohlson, James A, e Alexandro Broedel Lopes. 2007. «Avaliação de Empresas com Base em Números Contábeis». *Brazilian Business Review*, 8. http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20Alexandro.pdf.
- Oliveira, João Manuel de, e Lígia Amâncio. 2002. «Liberdades condicionais: o conceito de papel sexual revisitado». *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 40: 45–61. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292002000300004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt.
- Oliveira, Tito Carlos Machado de, ed. 2005. *Território sem limites: estudos sobre fronteiras*. Campo Grande: Ed. UFMS. <http://www.retis.igeo.ufrj.br/wp-content/uploads/2011/07/2005-Territorio-sem-limites-TCMO.pdf>.

- Pereira, Maria Elisabeth. 2005. «Factores de Competitividade e Desempenho Empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal». Aveiro: Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1846/1/2009000666.pdf>.
- Perez, Marcelo Monteiro, e Rubens Famá. 2003. «Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação». *São Paulo* 10: 13. http://www.contadoresforenses.net.br/lista_trabalhos_tec/trabalhos_tec/Metodos%20de%20avaliacao%20de%20empresas%20e%20o%20balanco%20de%20determinacao.pdf.
- Pierucci, Antônio Flávio. 1990. «Ciladas da diferença». *Tempo Social* 2 (2): 7–33. <http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/84798>.
- Pinho, Carlos, e Susana Tavares. 2012. «Análise Financeira e Mercados». 2012. <http://www.areaseditora.pt/products/5-analise-financeira-e-mercados-2a-ed.aspx>.
- Pordata. 2018b. «PORDATA - População activa: total e por sexo». 2018. <https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-1587>. [Acedido a 30 de julho]
- . 2018c. «PORDATA - Remuneração média dos trabalhadores por conta de outrem (PPS)». 2018. [https://www.pordata.pt/Europa/Remunera%C3%A7%C3%A3o+m%C3%A9dia+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+\(PPS\)-2841](https://www.pordata.pt/Europa/Remunera%C3%A7%C3%A3o+m%C3%A9dia+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+(PPS)-2841). [Acedido a 30 de julho]
- . 2018d. «PORDATA - Taxa de actividade: total e por sexo». 2018. <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+actividade+total+e+por+sexo-1754>. [Acedido a 30 de julho]
- . 2018e. «PORDATA - Taxa de emprego: total e por sexo». 2018. <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+emprego+total+e+por+sexo-1758>. [Acedido a 30 de julho]
- Powell, C. J. 1988. «The Development of Standards for Surface Analysis». *Surface and Interface Analysis* 11 (1–2): 103–9. <https://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sia.740110113>.
- Powell, Gary N, e Laura M Graves. 2003. *Women and Men in Management*. 3rd ed. Thousand Oaks : Sage Publications. <https://trove.nla.gov.au/version/13195902>.
- Ramos, Luís António Fernandes. 2017. «Financiamento de uma PME europeia: Análise à distribuição dos fundos europeus», 75. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108029/2/222821.pdf>.
- Reskin, Barbara. 1993. «Sex Segregation in the Workplace». *Annu. Rev. Sociol.*, 30. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.19.080193.001325?journalCode=soc>.
- Ribeiro, Ana Luísa, e Manuela Magalhães Hill. 1996. «Insuficiências do Modelo de Capital Humano na Explicação das Diferenças Salariais Entre Géneros: Um Estudo de Caso». http://dinamiacet.iscte-iul.pt/wp-content/uploads/2012/01/DINAMIA_WP_1996-05.pdf.
- Rodrigues, Aroldo, Eveline Maria Leal Assmar, e Bernardo Jablonski. 2000. *Psicologia social*. <https://www.amazon.com/Psicologia-Social-Aroldo-Rodrigues/dp/8532605559>.
- Rossi, F., R. J. Cebula, e J. R. Barth. 2018. «Female representation in the boardroom and firm debt: empirical evidence from Italy». *Journal of economics and finance* 42 (2): 315–38. <http://www.ndsl.kr/ndsl/search/detail/article/articleSearchResultDetail.do?cn=NART84967690>.
- Ryan A. Smith. 2002. «Race, Gender, and Authority in the Workplace: Theory and Research». *Annual Review of Sociology* 2: 509–42. <http://www.jstor.org/stable/3069251>.
- Saavedra, Luísa. 2001. «Sucesso-insucesso escolar : a importância do nível socioeconómico e do género». <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4415>.
- Sarmento, Elsa, e Alcina Nunes. 2012. «The Dynamics of Employer Enterprise Creation in Portugal over the Last Two Decades: A Firm Size, Regional and Sectoral Perspective». *Notas Economicas*, 6–22. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/10954>.
- Segador, Inmaculada Torrejón. 2011. «Los servicios jurídicos de comisiones obreras de Cáceres desde una perspectiva de género». Em , 68–71. Fundación Cultura y Estudios de CCOO de Extremadura. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3779239>.
- Shaffer, David R. 2000. *Social and personality development, 4th ed.* Social and personality development, 4th ed. Belmont, CA, US: Wadsworth/Thomson Learning. <http://psynet.apa.org/record/2001-06986-000>.
- Shin, Taekjin. 2012. «The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers». Editado por Matt L. Huffman 639 (1): 258–78. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002716211421119>.
- Silva, Catarina Chaves. 2014. «PME's, capacidade de inovação e crescimento económico: uma análise comparada do caso português». Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27531/1/Tp%20final.pdf>.

- Silva, Manuela. 2002. «A igualdade de Género - Caminhos e Atalhos para uma sociedade inclusiva (2ª Edição)». 2002. <https://www.animar-dl.pt/documentacao/papel/271-feminismo/condicao-feminina/1192-a-igualdade-de-genero-caminhos-e-atalhos-para-uma-sociedade-inclusiva-2-edicao>.
- Simões, Joaquim, e Lígia Amâncio. 2004. «Género e enfermagem: Um estudo sobre a minoria masculina». *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 44 (Janeiro): 71–81. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292004000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt.
- Sinclair-Desgagné, Bernard, Claude Francoeur, e Réal Labelle. 2008. «Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management». *Journal of Business Ethics* 81: 83–95. https://www.researchgate.net/publication/5149271_Gender_Diversity_in_Corporate_Governance_and_Top_Management.
- Smith, Ryan A. 2012. «Money, Benefits, and Power: A Test of the Glass Ceiling and Glass Escalator Hypotheses» 639 (1): 149–72. <https://www.jstor.org/stable/41328595>.
- Souza, Edela Lanzer Pereira de. 1982. «Clima e motivação em uma empresa estatal». *Revista de Administração de Empresas* 22 (1): 14–18. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-75901982000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.
- Stacey, Judith, e Barrie Thorne. 1985. «The Missing Feminist Revolution in Sociology». *Social Problems* 32 (4): 301–16. <https://academic.oup.com/socpro/article-lookup/doi/10.2307/800754>.
- Steil, A.V. 1997. «Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro.» 1997. <http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=95021&biblioteca=vazio&busca=autoria:%22A.%20V.%22&qFacets=autoria:%22A.%20V.%22&sort=&paginaAtual=5>.
- Steinberg, Ronnie J. 1992. «Gender on the Agenda: Male Advantage in Organizations». Editado por Clare Burton, Cynthia Cockburn, e Sophie Watson. *Contemporary Sociology* 21 (5): 576–81. <http://www.jstor.org/stable/2075532>.
- Steven P. Vallas; William Finlay; Amy S. Wharton. 2009. «The Sociology of Work - Paperback - Oxford University Press». 2009. <https://global.oup.com/ushe/product/the-sociology-of-work-9780195381726?cc=pt&lang=en&>.
- Thébaud, Sarah. 2010. «Gender and Entrepreneurship as a Career Choice: Do Self-Assessments of Ability Matter?» *Social Psychology Quarterly* 73 (3): 288–304. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0190272510377882>.
- Tobin, James. 1969. «A General Equilibrium Approach to Monetary Theory». *Journal of Money, Credit and Banking* 1 (1): 15–29. https://econpapers.repec.org/article/mcbjmoncb/v_3a1_3ay_3a1969_3ai_3a1_3ap_3a15-29.htm.
- Ujunwa, Augustine. 2012. «Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms | Corporate Governance: The international journal of business in society | Vol 12, No 5». 2012. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720701211275587>.
- Vargas, Sandra Belloli De, Carlos Alberto Diehl, Paulo Roberto Reichelt Ayres, e Alexandre Fernandes Monteiro. 2016. «Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas de Telecomunicações». *Sociedade, Contabilidade e Gestão* 11 (1). <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13374>.
- Vaz, Daniela Verzola. 2013. «O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil». *Economia e Sociedade* 22 (3): 765–90. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182013000300007&lng=pt&tlng=pt.
- Vecchio, Robert P. 2002. «Leadership and Gender Advantage». *The Leadership Quarterly* 13 (6): 643–71. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898430200156X>.
- Vilhena, Felipe Augusto Costa de, e Marcos Antônio Camargos. 2015. «Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011». *REGE Revista de Gestão* 22 (1): 77–96. <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102624>.
- Wharton, Amy S. 2000. «Feminim at Work». *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 571: 167–82. https://www.jstor.org/stable/1049141?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Wilson, Thomas E. 2014. «Gender Board Diversity: Further Evidence on Women in Corporate Governance» 16: 10. <http://www.aabri.com/manuscripts/141855.pdf>.

- Wolf, Wendy C., e Neil D. Fligstein. 1979. «Sex and Authority in the Workplace: The Causes of Sexual Inequality». *American Sociological Review* 44 (2): 235. <http://www.jstor.org/stable/2094507?origin=crossref>.
- Wolfe, Joseph, e Antonio Carlos Aidar Sauaia. 2003. «The Tobin Q as a Company Performance Indicator» 30: 5. <https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/viewFile/715/684>.
- Ye, Kangtao, Jigao Zhu, e Sunny Sun. 2015. «Board Openness During an Economic Crisis». *Journal of Business Ethics* 129 (2): 363–377. <https://philpapers.org/rec/YEBOD>.
- Zacharakis, Andrew, Paul D. Reynolds, e William D. Bygrave. 1999. *Informant Multi-Item Indices*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.8412&rep=rep1&type=pdf>.
- Zanelli, José Carlos, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Eduardo Artmed, e Antonio Bastos. 2014. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. <https://www.saraiva.com.br/psicologia-organizacoes-e-trabalho-no-brasil-2-ed-2014-7518394.html>.